



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na
cidade de Palmas - TO.

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em
**Ciências da Educação - Administração e
Organização Escolar.**

Valderice Costa de Sousa

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

MARÇO 2020



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas - TO.

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em
**Ciências da Educação - Administração e
Organização Escolar.**

Valderice Costa de Sousa

Sob a Orientação do
Prof. Doutor **Carlos Alberto Vilar Estêvão.**



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Valderice Costa de Sousa

PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas - TO.

Dissertação de Mestrado apresentada à

Universidade Católica Portuguesa

para obtenção do grau de mestre em

Ciências da Educação - Administração e

Organização Escolar.

Data da Aprovação: ____/____/____.

Comissão avaliadora:

Presidente da banca

Examinador interno titular

Examinador externo titular

Examinador interno suplente

Examinador externo suplente

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

MARÇO 2020

DEDICATÓRIA

À pastora Bené Kubijan, que foi minha principal incentivadora nos momentos de angústia e sempre acreditou na minha capacidade.

À Maria Eduarda Vale Araújo, minha pequena princesa amada, você faz grande diferença na minha vida, a pureza do teu amor e teu sorriso inspira-me.

Aos queridos familiares e amigos que contribuíram com este trabalho, apoiando-me incondicionalmente nos momentos difíceis.

As minhas amigas, Helena, Marcela, Ana Paula, Michelle e Sirlene que contribuíram de forma significativa com suas experiências e habilidades.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela força para suportar e vencer os obstáculos e pela possibilidade de concretizar este sonho, pela paz de espírito necessária para desenvolver minhas atividades com serenidade e transparência ao envolver-me com questões sociais.

Ao meu orientador prof. Dr. Carlos Estêvão, por acreditar nesse projeto, pela orientação, dedicação e disponibilidade durante todo o processo desta pesquisa.

À Mestre Nicolly Gregório, por acompanhar o desenvolvimento desta pesquisa e pelo suporte, dedicação e disponibilidade.

Aos meus pastores Bené Kubijan e Ronaldo Kubijan pelas orações, incentivos, conselhos em momentos de incertezas, angústias e medo.

Ao discipulado da Igreja Livres em Cristo pelas orações e palavras de conforto em momento de incertezas.

Ao meu irmão Valdeci Sousa pelo apoio moral e pelos conselhos em momento de dúvidas.

À Valdete Sousa e Valquíria Borges que entenderam minha ausência no convívio familiar durante o período de finalização deste estudo.

À Solange Maria, professora de Língua Portuguesa, que por muitas vezes foi meu anjo da guarda, e contribuiu para aprovação desta dissertação.

À Ludmila, professora de Língua Inglesa, que contribuiu muito durante nossas conversas, incentivos e generosidade em ajudar.

A todos os colegas de trabalho pelo o apoio e compreensão durante o período acadêmico e contribuição em muitos momentos.

À minha amiga Michelle pela força, dedicação, conselhos e compreensão nas horas mais difíceis que passamos juntas durante essa jornada acadêmica, e principalmente pela lealdade desde o início da nossa amizade.

À minha amiga Sirlene Rodrigues pelo o incentivo e principalmente, pelas orações e orientações durante esse estudo.

Aos professores e gestora e todos os demais servidores da escola escolhida para realizar minha pesquisa, sou grata pela participação e colaboração de todos.

“A gestão democrática da escola implica que a comunidade, usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores, e, não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais”.

Moacir Gadotti

Resumo

As práticas de gestão escolar são o objeto de estudo dessa dissertação, com o objetivo de conhecer quais são as práticas da gestão que favorecem a aprendizagem e desempenho dos alunos, buscou-se investigar e responder a seguinte questão: quais são as práticas da gestão escolar que fazem com que uma escola municipal esteja posicionada entre os primeiros lugares no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica na cidade de Palmas - TO? As respostas a esse questionamento constituíram-se em informações que subsidiaram as análises desta investigação. Assim, a hipótese da pesquisa é: as práticas de gestão de uma escola bem posicionada no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade. A proposta metodológica classifica-se em quali-quantitativa, e o objeto de estudo caracteriza-se, como um estudo de caso, devido este, consistir na investigação da particularidade de um caso singular. A coleta de dados ocorreu por meio de três técnicas: realização das entrevistas semiestruturadas com a gestora e professores, aplicação de questionário aos professores e observação da rotina escolar. A análise dos dados constituiu-se em um conjunto de informações baseadas no estudo das legislações específicas que, estabelecem normas para o ensino brasileiro, e, as concepções teóricas de autores que discutem a temática: Estêvão, Paro, Lück, Libâneo, Ferreira e Veiga, os quais avaliam sobre os avanços e desafios das práticas da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro discute sobre as práticas de gestão; o segundo apresenta o conceito de participação; o terceiro analisa sobre a gestão escolar no contexto brasileiro; o quarto apresenta o percurso metodológico e expõe os caminhos percorridos para produção dos dados; o quinto mostra as análises e interpretação dos dados, constituído em categorias de análises para facilitar a compreensão. Assim, considera-se, que a efetividade da gestão democrática e participativa orientada para excelência do ensino-aprendizagem contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos processos educativos.

Palavras-chave: Modelos de gestão escolar, práticas de gestão escolar e gestão democrática e participação.

Abstract

School management practices are the object of study of this dissertation, with the objective of knowing which are the management practices that favor students learning and performance. It sought to investigate and answer the following question: what are the school management practices that are carried out so that a municipal school is placed among the first places in the Basic Education Development Index ranking in the city of Palmas - TO? The answers to this questioning established information that supported the analysis of this investigation. Therefore, the research hypothesis is: the management practices of a well positioned school in the Basic Education Development Index ranking are characterized for being democratic, participatory and oriented towards efficiency, effectiveness and quality. The methodological proposal is classified as mixed method using quantitative and qualitative data in the same study, the object of study is characterized, as a case study, it consists in the investigation of the particularity of a singular case. Data collection took place using three techniques: conducting semi-structured interviews with the principal and teachers, applying a questionnaire to teachers and observing the school routine. The analysis of the data consisted of a set of information, based on the study of specific legislation that, establishes norms for Brazilian education and the theoretical conceptions of the authors who discuss the theme: Estêvão, Paro, Lück, Libâneo, Ferreira and Veiga. They assess the advances and challenges of democratic and participatory management practices in public schools. This research is structured in five chapters. The first one discusses management practices; the second presents the concept of participation; the third analyzes school management in the Brazilian context; the fourth, presents the methodological path and exposes the paths taken for the production of data; the fifth shows the analysis and interpretation of the data, consisting of categories of analysis to facilitate understanding. Thus, it is considered that the effectiveness of democratic and participatory management geared towards excellence in teaching-learning contributes significantly to improving the quality of the educational processes.

Keyword: School management models, school management practices and democratic management and participation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado das participações da escola - Concursos Nacionais em 2019.....	59
Tabela 2 - Resultado das participações da escola - Concursos Estaduais em 2019	60
Tabela 3 - Resultado das participações da escola - Concursos Municipal de Palmas Tocantins.....	60
Tabela 4 - Apresentação dos resultados dos alunos aprovados no IFTO (Instituto Federal do Tocantins) em 2019.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de análise da entrevista realizada com a gestora escolar	54
Quadro 2 - Resultados do mapeamento das práticas da gestão escolar da escola pesquisada.....	67
Quadro 3 - Perfil dos professores participantes da pesquisa	69
Quadro 4 - Categorias de análise da entrevista direcionada aos professores	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados do IDEB: Nacional, Estadual, Municipal e Escola pesquisada –Inep 2018.....	64
Gráfico 2 - Apresentação dos resultados do IDEB da escola compreendido ente 2011-2017	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAE – Agente Administrativo Educacional
ACE – Associação Comunidade Escola
AEE – Atendimento Educacional Especializado
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CME – Conselho Municipal de Educação
EJA – Educação de Jovens e Adultos
FAES – Festival de Artes das Escolas de Palmas
FECIT – Feira de empreendedorismo, inovação e tecnologia
FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFTO – Instituto Federal do Tocantins
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JET's – Jogos Estudantis do Tocantins
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OBA – Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica
OBMEP – Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
OLP – Olimpíada Brasileira de Língua Portuguesa
PCCR – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica do Município de Palmas
PNE – Plano Nacional de Educação
PPP – Projeto Político Pedagógico
RIE – Regimento Interno Escolar
SEDUC -TO – Secretária de Educação e Cultura do Tocantins
SEMED - Secretaria Municipal de Educação
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TAE – Técnico Administrativo Educacional
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

ÍNDICE

Resumo.....	07
Abstract.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS.....	11
INTRODUÇÃO.....	14
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	18
Capítulo 1. Gestão Escolar e Participação.....	18
1.1 Práticas de gestão escolar.....	20
1.2 As funções de um gestor escolar.....	21
1.3 Modelos organizacionais.....	23
1.3.1 <i>Modelo organizacional burocrático</i>	24
1.3.2 <i>Modelo organizacional democrático e participativo</i>	25
Capítulo 2. Conceito de Participação.....	27
2.1 Participação escolar.....	29
2.2 Tipo de participação.....	31
Capítulo 3. Gestão Escolar no Contexto Brasileiro.....	34
3.1 Gestão democrática na legislação brasileira.....	37
3.2 Gestão democrática e desempenho escolar dos alunos.....	39
3.3 Projeto político pedagógico e a participação democrática.....	43
II – PESQUISA EMPÍRICA.....	46
Capítulo 4. Opção Metodológica.....	46
4.1 Descrição do objeto de estudo.....	47
4.2 Procedimentos metodológicos.....	47
4.3 Estudo de caso.....	50
4.4 Caracterização da instituição estudada.....	51
Capítulo 5. Análise dos Resultados.....	53
5.1 Entrevista com a gestora escolar.....	53
5.1.1 <i>Gestão, práticas participativas e democráticas</i>	55
5.1.2 <i>Práticas orientadas para eficiência, eficácia e qualidade</i>	58
5.1.3 <i>Gestão dos resultados e promoção da participação escolar</i>	61
5.1.4 <i>Aplicação dos princípios democráticos e participativos na prática escolar</i>	66
5.2 Apresentação e análise da entrevista e do questionário direcionados aos professores...69	
5.2.1 Tipos de gestão.....	71
5.2.2 Práticas participativas e democráticas.....	72

5.2.3 Gestão, práticas que contribuem para eficiência e qualidade no ensino.....	76
5.2.4 Comunicação e participação da comunidade escolar	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
Apêndice A - ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA A GESTORA ESCOLAR.....	90
Apêndice B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES.....	93
Apêndice C - ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AOS PROFESSORES.....	96
Apêndice D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	98

INTRODUÇÃO

A presente dissertação busca conhecer e analisar a respeito das práticas de gestão escolar em uma única escola da rede municipal, na cidade de Palmas - Tocantins, tendo como finalidade descobrir se estas práticas influenciam e se relacionam com a qualidade do ensino.

Em uma escala macro, tem ocorrido discussões e implantações de reformas educacionais na perspectiva de adequar o sistema de ensino às mudanças nos âmbitos econômicos e sociais. Libâneo (2013) ressalva que:

Educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento das necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção ao mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (Libâneo, 2013, p. 62).

A qualidade da educação é discutida de forma crescente nas políticas educacionais no Brasil; no que se refere ao fazer pedagógico, ampliou-se os debates nos diversos eventos organizados e orientados para a formação continuada dos educadores. O contexto educacional atual requer escolas com qualidade no ensino e gestão escolar de excelência, e composta de profissionais com competências técnicas e humanas que correspondam às necessidades da sociedade do conhecimento para auxiliar o aluno na sua formação (Estêvão, 2013, p. 17).

Diante do atual contexto educacional, econômico, social e político, as práticas de gestão escolar democrática e participativa devem ser pensadas e desenvolvidas de modo que priorizem o amplo desenvolvimento humano, integrando todos os participantes do ambiente escolar (corpos docente, discente e outros setores da estrutura escolar). Assim, a qualidade no ensino amplia-se, ao construir coletivamente “conhecimento significativo e inspirador para a promoção de avanços educacionais” (Lück, 2013, p. 59).

Na atualidade, as práticas da gestão escolar são relevantes, devido ao seu papel preponderante no desempenho de suas funções. Segundo Ferreira (2006), afirma que:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. (Ferreira, 2006, p. 306).

Para Estêvão (2018, p. 57) “A escola se constitui como um lugar de vários mundos”. Compreende-se que, para o desenvolvimento eficiente e eficaz das práticas da gestão escolar, competências e habilidades técnicas são requisitos básicos para administrar uma escola.

Estêvão (2018) afirma a propósito da especificidade da escola como organização:

Esta nova forma de encarar as organizações, e particularmente a escola, eu já renunciaria de certo modo ao entender a organização educativa como “organização fractalizada” . . . não apenas a sua complexidade caleidoscópica mais também certo grau de irregularidade ou descontinuidade interna advindas das várias lógicas de acção (Estêvão, 2018, p. 57).

As organizações educativas e as escolas apresentam, em parte, descontinuidade devido as intencionalidades externas, que influenciam nas atuações internas das organizações educativas e escolares (Estêvão, 2018, p. 57).

A partir desse entendimento, propõe-se investigar e responder à seguinte problemática: quais são as práticas da gestão escolar que fazem com que uma escola municipal esteja posicionada entre os primeiros lugares no *Ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica na cidade de Palmas- TO? As respostas a esse questionamento constituiriam-se em informações para análise, levando em consideração os aparatos legais que fundamentam o ensino público e documentos que estabelecem normas e regras das práticas de gestão escolar.

Dentro desta perspectiva, o trabalho do gestor escolar apresenta complexidades devido à sua função de: liderar equipe, ser um agente de transformação, mobilizar e influenciar todos na escola. Essas práticas de gestão devem serem ancoradas em conhecimentos legais do sistema de ensino. Justo por esse motivo, esta pesquisa está estruturada com questões orientadoras tais como: Quais são as práticas de gestão escolar desenvolvidas, que contribuem para o desempenho escolar?

- Quais são as práticas de gestão escolar que contribuem para aquisição de proficiência em língua portuguesa e em matemática dos alunos das turmas testadas em avaliações externas?

- Como as práticas da gestão escolar contribuem para a eficiência da metodologia dos docentes que ministram as disciplinas de língua portuguesa e matemática nas turmas de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica?

- Como as práticas de gestão escolar influenciam ou se relacionam com a qualidade de ensino?

A partir das questões orientadoras os objetivos desta pesquisa são:

- Conhecer quais práticas de gestão favorecem a aprendizagem e desempenho dos alunos, apontados nos bons resultados da escola no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da rede municipal de Educação em Palmas – TO;
- Descobrir as estratégias desenvolvidas pela gestão escolar que contribuem para aquisição da proficiência em língua portuguesa e matemática dos alunos das turmas testadas em avaliações externas;
- Verificar quais as práticas de gestão escolar contribuem para a eficiência da metodologia dos docentes que ministram as disciplinas de língua portuguesa e matemática nas turmas que participam das avaliações externas;
- Evidenciar como as práticas pedagógicas realizadas durante o ano letivo influenciam ou se relacionam com a qualidade de ensino?

Nesta mesma perspectiva, a hipótese da pesquisa é: As práticas de gestão de uma escola bem posicionada no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade?

Esta pesquisa justifica-se mediante as transformações contemporâneas educacionais incorporadas aos diferentes campos dos saberes que chegam ao contexto escolar levando a própria instituição de ensino a se questionar sobre seu sentido.

As práticas do gestor escolar diante das mudanças de paradigmas educacionais, prescindem de uma rearticulação didática em favor de uma melhor prática pedagógica, promovendo assim, uma melhor organização escolar. Por esse motivo, entende-se que o gestor escolar deve ser um mediador de conflitos, que propõe formas eficientes de superar desafios de maneira adequada e usar princípios sociais na tomada de decisão.

A proposta metodológica desta investigação, buscou obter informações a respeito das práticas de gestão escolar. A classificação quanto a natureza da pesquisa, fundamenta-se em uma abordagem quali-quantitativa; utilizou-se, este procedimento metodológico para analisar as particularidades deste estudo. A pesquisa desenvolveu-se ao aplicar este método, porque este incorpora elementos das abordagens qualitativa e quantitativa.

Nesta investigação, optou-se por um estudo de caso, por entender que o mesmo consiste na pesquisa da particularidade de um caso singular. Para alcançar este objetivo, foram utilizadas técnicas variadas como instrumentos para a produção dos dados: observações

da dinâmica da escola, entrevistas semiestruturadas com roteiros, realizadas com a gestora escolar e professores e questionário semiestruturado aplicado aos professores.

Na busca de analisar e compreender como ocorrem as práticas de gestão escolar e com o propósito de fortalecer esse entendimento, buscou-se aprofundar o embasamento teórico. Para tanto, foram realizadas revisões das literaturas as quais versam sobre a temática pesquisada e que auxiliam na compreensão das ações desenvolvidas na dinâmica escolar.

Esta pesquisa constitui-se relevante ao considerar o panorama atual, em que as escolas são inteiradas a apresentar resultados nos índices de desempenho escolar mediante os indicadores oficiais de avaliação estabelecidos pelo Ministério da Educação.

Esta pesquisa encontra-se organizada em duas partes que se interligam e se complementam: a primeira constitui o enquadramento teórico, e está organizado em três capítulos: o primeiro discute sobre as práticas de gestão e sobre os modelos organizacionais; no segundo capítulo é apresentado o conceito de participação; e o terceiro discute sobre as especificidades da gestão escolar no contexto brasileiro.

A segunda parte refere-se à pesquisa empírica e está constituída por dois capítulos, sendo que: o quarto apresenta o percurso metodológico e expõe os caminhos percorridos para produção dos dados. O quinto capítulo apresenta as análises e interpretação dos dados, e está constituído em categorias de análises construídas com o intuito de facilitar a compreensão das práticas da gestão nas diferentes categorias; discute e analisa os dados coletados a partir das respostas dadas pelos participantes durante as entrevistas realizadas e aplicação de questionário; também foram interpretados os dados fornecidos pela escola; as constatações por meio das observações realizadas na unidade contribuíram para conhecer melhor a realidade da escola em estudo.

Por fim, foram elaboradas as considerações finais e analisado se os objetivos em suas especificidades foram alcançados, com a intencionalidade de perceber se as práticas da gestão escolar são de fato fundamentadas em princípios democráticos e participativos.

Nesta perspectiva, espera-se que esta proposta de estudo sobre as práticas de gestão escolar e a partir dos resultados discutidos e analisados, possa contribuir para que outras unidades de ensino reflitam sobre suas próprias práticas educacionais e procurem otimizá-las, no intuito de favorecer a aprendizagem e desempenho dos alunos. Para tanto, o modelo de gestão e organização escolar deve integrar práticas educativas inovadoras e significativas.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1. Gestão Escolar e Participação

Nas últimas décadas, o termo gestão tem sido usado amplamente para referir-se às práticas voltadas para as burocracias administrativas. A origem da palavra gestão deriva do latim *gero*, *gestio*, *gerere*, em sentido geral, significa agir, atuar, realizar, chamar para si, executar e produzir. (Cury, 1997, p. 201).

O termo gestão é também definido por Libâneo (2013, p. 88) ao explicar que “Gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Em continuidade Lück (2006) define:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais. (Lück, 2006, p. 35).

A gestão escolar necessita refletir sobre suas ações para proporcionar oportunidades significativas em níveis de formação profissional e de cidadania, conforme Libâneo (2013) destaca:

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento, afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação o profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. (Libâneo, 2013, p. 43).

As organizações educativas com as efêmeras mudanças devem alinhar suas ações e articulações diante das ocorrentes transformações. O gestor, neste sentido, deve compreender que “gestão não é só o acto de administrar um bem fora-de-si, mas é algo que se traz para si, porque nele está contido”, conforme afirma Cury (1997 p. 202).

Sobre os aspectos das organizações educativas, Estêvão (2018) expõe:

Uma perspectiva mais realista das organizações educativas é aquela que aprende com a realidade e realizações multidimensionais, constituídas por estruturas, comportamentos e práticas nem sempre articuladas (ou articulados segundo uma interconexão complexa). (Estêvão, 2018, p. 12).

Ainda sobre a concepção das organizações educativa, Estêvão (2018) define:

As organizações educativas são também organizações institucionalizadas, políticas, social e culturalmente condicionadas constituindo-se como actores que estão sujeitos aos mecanismos institucionais reguladores, normativos e cognitivos que de alguma forma os modelam e que induzem maior conformidade, obediência e isomorfismo, isto é, uma maior “repetição” em contraste com a construção da sua “diferença”. (Estêvão, 2018, p. 14).

O gestor escolar é subordinado às diferentes normas impostas às organizações institucionalizadas, ou seja, precisa lidar com todos os aspectos pertinentes as rotinas da escola e alinhar as suas práticas de gestão à realidade. (Estêvão, 2018, p. 15).

Diante das necessidades de reestruturações e adequações das intuições escolares, é exigido de seus gestores novas maneiras organizacionais, como: promover a participação dos membros da escola, para juntos, estimular as instâncias e os processos de participação efetiva da sociedade. A esse respeito Bussmann (2013) afirma:

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exigem-se da equipe diretiva, que é a parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução. Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnicas, pedagógicas e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos. (Bussmann, 2013, p. 45).

Na execução das tarefas educacionais, compete aos gestores escolares, professores, profissionais administrativos, equipe de apoio e usuários da escola, construir práticas educativas que favoreçam os processos de participação na tomada de decisões. Segundo Libâneo (2013, p. 117) “Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”.

Neste sentido, Demo (1996, p. 18) ressalta que “A Participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir”.

O gestor escolar, para cumprir seu papel, necessita construir relações que promovam o conhecimento e a formação afetiva, por meio do diálogo e da participação de todos da comunidade escolar nas decisões, assim, cumpre-se, o propósito do compartilhamento de valores nas unidades escolares, assim definidas por Libâneo (2013):

A escola é lugar de compartilhamento de valores de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, étnicas, estéticas. Mas é

também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural. (Libâneo, 2013, p.117).

1.1 Práticas de gestão escolar

As práticas de gestão escolar revelam as habilidades e competências que o gestor possui, no qual está relacionado com sua maneira de realizar o trabalho dentro da escola. Assim enfatizado por Meirieu (1989) citado por Perrenoud (2000, p. 11):

A gestão escolar é a prática reflexiva, profissionalização, trabalho em equipe e por projetos, autonomia e responsabilidade crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e sobre as situações de aprendizagem, sensibilidade à relação com o saber e com a lei delineiam um roteiro para um novo ofício. (Perrenoud, 2000, p. 11).

As atuações dos gestores escolares são importantes por requerem inúmeras habilidades para lidar com os múltiplos desafios situacionais em sua rotina como: articular com o corpo docente, discente e com a equipe administrativa. Libâneo (2013, p. 242) discorre sobre o assunto ao afirmar: “O exercício de práticas de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização da escola que melhor atenda à aprendizagem dos alunos requer determinadas ações bem como conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos”.

Em continuidade, Libâneo (2013, p. 267) declara: “As práticas de organização e gestão da escola exercem uma influência significativa na formação e na aprendizagem de professores e alunos. O contexto escolar constitui-se como ambiente educativo, lugar de práticas educativas e de aprendizagem”.

O gestor escolar deve possuir habilidades para desenvolver as suas práticas ancoradas em uma organização técnica tanto na dimensão administrativa quanto pedagógica ao promover com eficácia o processo de ensino aprendizagem. Nesse sentido Lück (2006) explicita que gestão:

Corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizam e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (Lück, 2006, p. 35).

O processo de desenvolver as práticas de gestão escolar incide na organização interna da escola, incluindo todos os setores que estão relacionados com as atividades escolares. A esse respeito, Libâneo (2013) destaca:

A prática de gestão diz respeito as ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógico-curricular, que se constitui em meios, instrumentalidades, da ação educativas e docentes. Elas se dividem em: (a) ações de natureza técnica administrativa: a legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais e didáticos, financeiros; a direção e administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar, (b) ações de natureza pedagógico-curricular: formação e gestão de projetos pedagógico-curricular, do currículo, do ensino, do desenvolvimento profissional e da avaliação, ou seja, à gestão dos próprios elementos que constituem a natureza de atividade escolar. (Libâneo, 2013, p. 238).

Dando continuidade, Libâneo (2013) aponta que:

Os dirigentes escolares precisam ocupar-se, também, de outros dois aspectos das práticas de gestão: (a) intermediações entre a escola e as instâncias superiores do sistema escolar (autoridades ligadas à supervisão do ensino), (b) as relações da escola com os pais, com a comunidade, com os sindicatos e associações civis e partidos políticos. (Libâneo, 2013, p. 238).

Os gestores escolares contemporâneos precisam construir novos paradigmas que atendam às necessidades atuais; as mudanças de padrões são necessárias em consequências das insatisfações com os modelos anteriores (Marcondes, 2010, p. 18).

As unidades escolares necessitam de um gestor atento aos problemas, com capacidade de desenvolver estratégias para solucioná-los. A esse respeito, Libâneo (2013) fala da importância de práticas mais flexíveis na gestão, a seguir listadas:

- *Promoção de encontros de orientação educacional grupal para conversação dirigida sobre questões de formação moral, relacionamentos, problemas típicos da juventude.*
- *Envolvimento dos alunos na discussão de normas disciplinares, incluindo formas de prevenção de violência física e agressões verbais, visando garantir um ambiente democrático e solidário na escola e possibilitar a convivência grupal.*
- *Investimento em ações de capacitação dos professores para lidar com dilemas morais e com o manejo de classe, diante de novas atitudes que os alunos exibem na escola. (Libâneo, 2013, p. 244).*

1.2 As funções de um gestor escolar

Nas organizações escolares, a função de um gestor é relevante e multidimensional. Cabe a ele subsidiar, colaborar, organizar a equipe docente e discente. Neste aspecto,

organizar uma escola requer uma conduta fundamentada em conhecimentos dos procedimentos administrativos e pedagógicos. Segundo Libâneo (2004), são atributos de um diretor:

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.), . . . As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo. (Libâneo, 2004, p. 217).

Prosseguindo neste entendimento, Barroso (2000, p. 174) especifica uma das habilidades de um gestor escolar: “a dinamização das relações interpessoais, para o desenvolvimento da escola como comunidades democráticas, para a transformação das práticas profissionais, para a gestão das redes de conhecimentos, para o empreendimento da mudança”.

Pazeto (2000) complementa sobre a qualificação dos gestores e sugere que invistam nas seguintes competências a serem desenvolvidas:

- a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação.*
- b) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições.*
- c) Formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional. (Pazeto, 2000, p. 166).*

A formação de qualidade em educação, é, essencial para os gestores realizar seu trabalho dentro da escola. Para desenvolver a função de gestor escolar além dos aspectos citados, é imprescindível possuir capacidades para delegar e executar as atividades em todo o âmbito da escola. Nesta perspectiva, Libâneo (2013) define que são ações pertinentes ao diretor de uma escola:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. (Libâneo, 2013, p. 108).

As discussões sobre as funções pertinentes aos gestores escolares é ampliada pelas palavras de Luck (2002), que apresenta alguns atributos:

Um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do

ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (Luck, 2000, p. 16).

Desenvolver o papel de gestor escolar, diante das exigências atuais é um desafio. Para Libâneo (2013, p. 111), “O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções que são as propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, a partir das quais se definem ações e operações necessárias ao seu funcionamento”.

Neste contexto, é notório que as atribuições do gestor escolar não são simples; árdua é a missão de ser um agente de transformação e para tanto deve desenvolver aptidões e capacidades para transformar as práticas profissionais (Barroso, 2000, p. 174).

1.3 Modelos organizacionais

Na perspectiva de uma melhor compreensão dos modelos organizacionais, sobretudo na atual realidade educacional, Estêvão (2018) alerta para o desafio de analisar as organizações escolares:

Estudar a escola como organização não é uma tarefa fácil. Na verdade, a sua estrutura e funcionalidade, os seus processos, as suas dinâmicas, as práticas que ocorrem no seu interior, obedecem a várias lógicas e racionalidades que nem sempre são fáceis de analisar. (Estêvão, 2018 p. 11).

Em continuidade sobre os novos tempos, Morgan (2002, p. 19) afirma que “Administrar e organizar já são um desafio no melhor dos tempos e as dificuldades são ainda maiores no ambiente de mudança rápida dos dias de hoje”.

As organizações, em especial as organizações educativas, passam por processos de transformações, devido às constantes mudanças em todos os âmbitos. Justo por esse motivo, Estêvão (2018) afirma:

Efetivamente, sobretudo em certas conjunturas de crise, de turbulências, de ruptura, de mudanças rápidas, os fenômenos organizacionais tornam-se mais complexos, irregulares e até contraditórios, o que impede frequentemente a sua descrição e interpretação recorrendo apenas a um único modelo analítico, a uma única imagem ou metáfora. (Estêvão, 2018 p. 11).

As estruturas das organizações em busca de cumprir seu propósito de acordo as concepções e ideologias estabelecidas; cada organização define um padrão no intuito de melhorar a funcionalidade organizacional (Estêvão, 2018, p. 15).

Por conseguinte, os modelos organizacionais educativos passam por inúmeras rupturas, reflexo de constantes reformas educacionais em diversos períodos. Em busca de adequar-se aos novos contextos educacionais e mudanças de paradigmas, no âmbito das organizações escolares, procura-se estabelecer novos padrões para desenvolver as atividades. Neste sentido Marcondes (2010) aponta:

Uma crise de paradigmas caracteriza-se assim como uma mudança conceitual, ou uma mudança de visão de mundo, consequência de uma insatisfação com os modelos anteriores predominantes de explicação. A crise de paradigmas leva geralmente a uma mudança de paradigmas, sendo que as mudanças mais radicais consistem em revoluções científicas. (Marcondes, 2010, pp. 18 - 19).

Acerca das discussões expostas, busca-se apresentar análises das organizações educativas, perante o cenário de constantes mudanças e procura por padrões que proporcionam melhores adequações às exigências atuais, assim, optou-se por abordar dois modelos organizacionais: o burocrático, que permite analisar aspectos relativos ao sistema de organização das instituições, e o democrático participativo que possibilita uma compreensão das conexões sociais que desenvolve-se em prol aos interesses coletivos dentro das organizações. (Estêvão, 2018, pp. 15- 31).

1.3.1 Modelo organizacional burocrático

Na atualidade, as instituições apresentam formas organizacionais com características burocráticas. Sobre as particularidades do modelo organizacional burocrático, Estêvão (2018, p. 15) define: “enquanto modelo analítico apresenta dimensões que possibilitam a compreensão de alguns aspectos relacionados com a estruturação e funcionamento das organizações em geral e das educativas em particular”.

Sobre o modo de planejar, assim como de operacionalizar, Morgan (2002) afirma:

As organizações que são planejadas e operadas como se fossem máquinas são geralmente chamadas de organizações burocráticas. Contudo, a maioria das organizações é, até certo ponto, burocratizada, pois o modo de pensar mecanicista afetou nossas concepções mais básicas do que seja uma organização, ... Falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. (Morgan, 2002, p. 37).

Neste aspecto, o modelo organizacional burocrático é discutido e caracterizado por Estêvão (2018, p. 15) que afirma “Embora criticado com frequência, e veemências, por

muitos autores, este modelo tem-se constituído, todavia, como um dos mais perenes a que o pensamento organizacional não tem conseguido escapar”.

O autor ainda apresenta as características do modelo organizacional burocrático segundo os pressupostos de Weber (1964) em destaque:

- a centralização da estrutura de autoridade, cadeias de comando formais entre os diferentes níveis hierárquicos;
- a orientação por metas;
- um grau de formalização e de complexidade acentuado;
- processos racionais e centralizados de tomada de decisão e de controlo. (Estêvão, 2018, p. 16).

Efetivamente, para construir um conhecimento dos diferentes modelos das organizações educativas é relevante uma análise interpretativa das características próprias de cada modelo. Estêvão (2018) esclarece:

O modelo burocrático racional dá uma imagem altamente pré-determinada, integrada e fechada das organizações, onde a previsibilidade dos comportamentos dos actores é grande, beneficiando para tal, entre outros aspectos, da existência de regras escritas que definem o comportamento aceitável e do planeamento prévio. (Estêvão, 2018, p. 18).

Ademais, dando continuidade a este aspecto, seguindo nas concepções de Estêvão (2018, p. 21) “o modelo burocrático racional, enquanto visão unitária da estrutura organizacional não dá conta do carácter complexo e pluridimensional das estruturas, é por si só, analiticamente insuficiente”.

Em síntese, segundo este autor, se um modelo é considerado insuficiente devido às complexidades inerentes as organizações, é pertinente utilizar pressupostos de outros modelos, que possam somar na busca de adequação diante das atuais necessidades.

1.3.2 Modelo organizacional democrático e participativo

A democracia é construída na medida em que nos relacionamos socialmente em todos os âmbitos. O modelo organizacional democrático participativo ganha relevo ao possibilitar análise e compreensão da realidade escolar e do processo organizacional, no que refere-se a participação de carácter internos e externos pertinentes as relações e processos estabelecidos nos contextos das escolas (Lück, 2002, p. 66).

Dessa forma, Estêvão (2018) ressalva que:

Considerando que estas propostas apelam normalmente para uma dimensão integradora e convocam a imagem de uma comunidade sustentada por um sistema de valores que reforça a codificação unívoca de práticas e o entendimento comum dos objectivos da organização, claro está que elas podem servir perfeitamente para orientar as organizações educativas que pretendam sublinhar, como as privadas (mas não só!), estes aspectos da ideologia organizacional de contornos mais humanizantes. (Estêvão, 2018, p. 27).

As instituições educativas democráticas e participativas devem apresentar princípios que valorizem as interações entre os membros. Estêvão (2018) ao refletir sobre as organizações ressalta:

Essas organizações, então, consolidariam, para além de uma comunidade de valor, uma “comunidade funcional” que reforçaria e perpetuaria a estrutura social, tornando-se, por isso, uma fonte de apoio aos pais através de uma rede de interacções sociais. (Estêvão, 2018, p. 31).

As organizações educativas democráticas e participativas devem fundamentar-se em princípios favoráveis às relações sociais. Para Estêvão (2018, p. 32) “É esta cultura organizacional comum que informará as condutas de todos os membros da organização e que vai exigir que os próprios gestores se instituem, sobretudo como gestores de sentido, garantindo a vinculação de todos à organização e partilhando poder e informação”.

Segundo Paro (2007), a democracia se constrói na prática social:

O fazer político como uma atribuição humano-social cujo propósito é tornar possível a convivência entre grupos e pessoas . . . faz-se necessário um processo educativo que envolva a interação entre sujeitos livres, como o que pode (e deve) ser desenvolvido na escola. (Paro, 2007, pp. 23-24).

Neste aspecto, ao analisar o modelo organizacional democrático das instituições, busca-se uma compreensão da realidade das organizações. Conforme ressalta Lück (2013) ao caracterizar participação:

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias. (Lück, 2013, p. 44).

Um gestor escolar democrático desenvolve várias atividades próprias da função, conforme Libâneo (2004) identifica:

A direção da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, entre as mais importantes estão à organização, administração e gestão do processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas e a execução das decisões tomadas. Em geral ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando aos aspectos pedagógico-curriculares à coordenação pedagógica ou outra designação equivalente do trabalho de pedagogo escolar. (Libâneo, 2004, p. 270).

Neste sentido, uma gestão escolar democrática de acordo os princípios da participação, requer uma ruptura com as práticas obsoletas, superando-as com mudanças na atuação em todos os processos de ensino e de gestão. Segundo Veiga (1997):

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (Veiga, 1997, p. 18).

Capítulo 2. Conceito de Participação

A palavra participação tem sua etimologia no latim *participatio* que significa ter parte na ação. Nesta concepção, o conceito de participação deve ser entendido, e faz-se necessário, para não confundir com apenas realizar tarefas; neste sentido Benincá (1995, p. 14) refere: “executar uma ação não significa ter parte, ou seja, responsabilidade sobre a ação. E só será sujeito da ação quem puder decidir sobre ela”.

Os debates a respeito de se exercitar a participação tem se fortalecido em diversos discursos, principalmente nos diferentes meios de comunicações. Para uma melhor compreensão do conceito de participação, buscou-se fundamentação em autores que discutem e contribuem para a construção deste conceito, como: Demo (1996), Lück (2013), Bondioli (2013) e Paro (2016).

Nas palavras de Lück (2013, p. 63), “quanto mais nos dedicamos atuar em nosso meio participativamente, mas nos conduzimos para nossa realização como seres humanos plenos”.

Neste aspecto, as políticas educativas necessitam desenvolver-se na perspectiva de promover os processos participativos. Nas reflexões de Demo (1996, p.18), “uma conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a - ser, sempre se fazendo”.

O conceito de participação em dimensão plena é abordado por Lück (2013, p. 47) ao afirmar: “Participação, em seu sentido pleno, corresponde, portanto, a uma atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobrança e controle”.

Os processos das atuações participativas na educação, segundo Lück (2013), esclarece que:

A ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes aceitando a diversidade de posicionamentos e características pessoais. (Lück, 2013, p. 51).

Na educação, e especialmente na dimensão escolar, a atitude de participar é essencial; neste sentido Paro (2016) contribui ao afirmar que:

A participação da comunidade na escola, como todo o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação, . . . O primeiro a ser ressaltado é tão óbvio quanto lembrar que democratização se faz na prática, . . . a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. (Paro, 2016, p. 24)

Os processos participativos são melhores desenvolvidos quando há uma educação efetiva que estimula as pessoas participarem como expõe Bordenave ao se referir à qualidade da participação:

Se eleva quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade; a refletir; a superar contradições reais ou aparentes; a identificar premissas subjacentes; a antecipar consequências; a entender novos significados das palavras; a distinguir efeitos de causas, observações de inferências e fatos de julgamentos. A qualidade da participação aumenta também quando as pessoas aprendem a manejar conflitos; clarificar sentimentos e comportamentos; tolerar divergências; respeitar opiniões; adiar gratificações. A qualidade é incrementada quando as pessoas aprendem a organizar e coordenar encontros, assembleias e mutirões; a formar comissões de trabalho; pesquisar problemas; elaborar relatórios; usar meios e técnicas de comunicação. (Bordenave, 1994, pp.72-73).

No que concerne aos processos participativos da sociedade, é imprescindível entender sua importância. Neste sentido, o conceito de participação encontra-se, nas afirmações de Luck (2013, p. 65): “A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que se espraia por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação”.

Segundo as reflexões de Lück (2013), as práticas participativas efetivas desenvolvem-se mediante alguns pressupostos:

- *Compreensão sobre processo e dinâmica social e habilidades de atuação nesta dinâmica*
- *Espírito de troca e reciprocidade*
- *Comprometimento com causas sociais*
- *Solidariedade e ética*
- *Discernimento e perseverança (Lück, 2013, p. 98).*

A participação como prática educativa social concreta apresenta-se como essencial, conforme afirma Demo (2001), é imprescindível diminuir as disparidades por meio da participação:

A redução das desigualdades só pode ser fruto de um processo árduo de participação, que é conquista, em seu legítimo sentido de defesa de interesses contra interesses adversos. Não há por que enfeitar ou banalizar este processo, ainda que não deva em si ser necessariamente violento. Todavia, nos casos de desigualdade extrema, dificilmente se escapará da violência, mesmo porque já está instalada no cerne do processo. (Demo, 2001, p. 23).

2.1 Participação escolar

A participação na escola é importante e surge quando todos do universo escolar estão envolvidos. Bordenave (1994) indica que a escola pública busca uma maior participação em dois caminhos:

A escola pública, antes encerrada em si mesma e dedicada quase que exclusivamente ao ensino de crianças e adolescentes, está procurando ser mais participativa em dois sentidos: o da participação da comunidade na escola e o da participação da escola na comunidade. (Bordenave, 1994, p. 60).

Na perspectiva da participação visando qualidade na educação, Freire (2001) declara:

A participação, enquanto exercício de voz, de ter voz, de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania se acha em relação direta, necessária, com a prática educativo-progressista, se os educadores e educadoras que a realizam são coerentes com seu discurso. (Freire, 2001, p. 38).

No âmbito escolar, ao considerar sua dinâmica peculiar, a participação ativa é de suma importância como possibilidade de desenvolvimento de todos que atuam na escola. A respeito do processo e da dinâmica participativa, Bordenave (1994) ressalva que:

Há forças atuantes na dinâmica do processo participativo e, apesar da participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar: A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas. (Bordenave, 1994, p. 46).

De acordo com o posicionamento de Bordenave (1994), a participação é definida como:

O caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a

interação com os demais homens, a autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros . . . a participação tem duas bases complementares: uma base afetiva - participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros - e uma base instrumental - participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. Essas duas bases - afetiva e instrumental - deveriam equilibrar-se. Porém, às vezes, elas entram em conflito e uma delas passa a sobrepor-se à outra. (Bordenave, 1994, p. 16).

A participação escolar deve permear todos os segmentos e espaços da vida escolar e os processos do sistema de ensino e aprendizagem. Amplia-se a discussão com a experiência e contribuição de Lück (2013) ao referir sobre a transformação na escola:

Pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência. Pela participação competente e associada constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação. Cria-se, por conseguinte, uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola. Como resultado dessa prática, portanto, constrói-se a autonomia e o empoderamento pelo alargamento de consciência social e desenvolvimento de competências sociais. (Lück, 2013, pp. 66 - 67).

Seguindo no pensamento de Lück (2013, p.67), ao tratar da participação pedagógica, ela define: “A dimensão pedagógica da participação refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento”.

Os processos sociais que resultaram em transformações iniciaram com uma tomada de consciência e mudança de atitude na expectativa de novos resultados. Conforme Paro (2016) explica:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos . . . cada escola deverá constituir-se em um núcleo de pressão a exigir o atendimento dos direitos das camadas trabalhadoras e defender seus interesses em termos educacionais. Quando falamos em núcleo de pressão não estamos imaginando núcleos isolados, sem ligação com outros, com associações educativas mais amplas e outras entidades da sociedade civil. Seu próprio caráter de reivindicação de direitos que são comuns a amplas camadas da população deve conferir-lhe uma tendência a relaciona-se e a agir em sintonia com um elenco cada vez maior de entidades reivindicativas. (Paro, 2016, pp.17-19).

Buscando uma aproximação entre os postulados de diferentes autores a respeito da participação escolar, Bondioli (2013) reforça a discussão no que refere-se, aos processos participativos:

A participação é garantia de troca, de debate, de alargamento da perspectiva individual; tem, portanto, uma função formativa, totalmente alinhada com a ideia de educação que ela encarna . . . a participação em sentido educativo não significa somente associar-se, estabelecer laços para agir em conjunto, mas é também condição para uma reflexão ampla sobre as experiências comuns; a consciência do porquê se participa e de como participar é um aspecto importante da participação. (Bondioli, 2013, p. 42).

2.2 Tipo de participação

A participação refere-se ao envolver, não significa apenas estar presente em um determinado ambiente, mas sim, fazer-se presente efetivamente nas decisões com a finalidade de alcançar os interesses comuns. Bordenave (1994) ao constatar as diversas formas de participação, descreve cinco maneiras, caracterizando-as:

- 1) Participação de fato: refere-se desde o princípio da humanidade, o homem participa das atividades realizadas no núcleo familiar ou do clã; estão associadas as suas necessidades de subsistência;*
- 2) Participação espontânea: correlaciona-se com às maneiras de participação em grupos sociais – de amigos, de vizinhança; em geral esses grupos são fluídos, sem organização estável e objetivos claramente definidos. A participação vincula-se à necessidade de satisfações psicológicas, expressar-se, receber e dar afeto, obter reconhecimento e prestígio.*
- 3) Participação imposta: refere-se aos indivíduos que são obrigados a desenvolver atividades consideradas indispensáveis, devido fazer parte de um grupo; exemplo: rituais tribais, cumprir com disciplinas na escola e votar nas eleições.*
- 4) Participação voluntária: diz respeito a criação de um pelos próprios participantes, que definem a organização, os objetivos e as formas de atuação do grupo; exemplo: associações profissionais, partidos políticos, sindicatos livres também pode-se introduzir uma outra forma de participar, a “participação provocada”, por agentes externos que ajudam outros, a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios objetivos já estabelecidos. (Neste caso pode se falar de participação dirigida ou manipulada).*
- 5) Participação concedida: trata-se da participação do indivíduo em caráter de subordinação em termos de poder ou de influência, considerada legítima pelos subordinados e seus superiores. (Bordenave 1994, pp. 27-29).*

Diante das considerações expostas, a respeito das diferentes formas de participar, compreende-se que conseqüentemente, resultam em diferentes condições de controle e

compartilhamento de poder. No universo escolar, os tipos de participações, segundo Libâneo (2013) são:

Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. (Libâneo, 2013, P. 117).

Discutindo sobre participação Gandin (2000) faz uma ressalva e amplia o discurso ao apresentar três aspectos da participação que desperta inquietações:

- a) pode servir de manipulação das pessoas pelas “autoridades”, através de um simulacro de participação;*
- b) a utilização de metodologias participativas inadequadas pode levar a um desgaste das ideias;*
- c) desgaste dos próprios processos participativos. (Gandin, 2000, p. 35)*

Nesta perspectiva, ao considerar os três aspectos da participação, Gandin (2000) adverte a respeito dos diferentes níveis em que as participações podem ser desempenhadas:

- a) participação como colaboração; apresenta maior frequência, as pessoas são convocadas, no entanto, em geral quem toma a decisão é uma autoridade;*
- b) participação como decisão; neste caso, a participação não é simples colaboração, mostrar-se traços democráticos; porém, são decisões sem grande relevância, em geral as propostas são apresentadas com pontos preestabelecidos;*
- c) participação como construção: esta prática é menos utilizada, trata-se da construção de uma proposta conjunta dos participantes, cada pessoa contribui com seu próprio saber, com base em suas concepções, suas crenças, caminhando para igualdade entre todos participantes. (Gandin, 2000, p. 35).*

No entanto, a ação efetiva corrobora em opiniões e expressões de pensamentos diante do agir de forma a mobilizar diferentes espaços. Lück (2013) considera que:

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas. Em suma, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto, é muito mais que adesão, é empreendedorismo comprometido. (Lück, 2013, P. 47).

Para uma participação integral, faz-se necessário, que as pessoas possuam uma base educacional sólida e emancipadora, neste caso, a natureza do trabalho pedagógico deve promover práticas participativas, Paro (2016) apresenta os condicionantes internos da participação:

Falar das potencialidades e obstáculos da participação da população na gestão da escola pública implica elucidar os determinantes imediatos de tal participação que se encontram dentro e fora da escola. Com relação aos determinantes internos à unidade escolar, podemos falar em quatro tipos de condicionantes: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos. (Paro, 2016, p.54).

Diante do exposto, esta perspectiva está condicionada as políticas públicas que implicam em vincular ações mais direcionadas à práticas educativas, dentro de novas possibilidades políticas e ideologias. Ao considerar a concepção de participação nas decisões, Paro (2016) destaca:

Com relação aos condicionantes imediatos da participação da comunidade externos à unidade escola, podemos afirmar que, . . . essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa. (Paro, 2016, p. 67).

A participação é promovida em lugares que há abertura para o diálogo, onde, cada pessoa consegue expor suas concepções, cabe, portanto, a população romper com os padrões limitantes da participação, na perspectiva de promover formas de mobilização para ocupar os diferentes espaços. Paro (2016) afirma:

Os condicionantes presentes na própria unidade escolar e as condições de vida e de trabalho da população parecem-nos, que um importante determinante desse aparente comodismo da população é a total falta de perspectiva de participação que se apresenta no cotidiano das pessoas. Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação. (Paro, 2016, p.74).

Dentro deste aspecto, para haver participação significativa da comunidade nos espaços escolares, esta, necessita de condições favoráveis à participação e ocupação. Assim, para uma maior participação, faz-se necessário, eliminar os condicionantes que limitam as pessoas envolverem-se, na dinâmica da unidade escolar. (Paro, 2016, p.74).

Capítulo 3. Gestão Escolar no Contexto Brasileiro

A gestão escolar vigente no Brasil, sobretudo, antes da última Constituição Federal de 1988, apresentava-se fundamentada em tendência baseada em um sistema hierárquico e centralizador; essa cultura organizacional, intencionalmente depositava todo o poder na mão do diretor escolar. (Paro, 2013, p. 15).

Por outro lado, sabemos que as transformações ocorridas no âmbito econômico interferem no comportamento social no que diz respeito ao modo de produzir e consumir. Neste sentido, esta interferência ocorre também nas políticas educacionais e, conseqüentemente, nos padrões organizacionais das escolas. A gestão escolar no contexto brasileiro, para Paro (2016), apresenta-se da seguinte maneira:

Na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas, observando-se, em vez disso, a ocorrência de uma ordenação em que prevalecem relações hierárquicas de mando e submissão. O mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro. Esta condição lhe dá uma imensa autoridade diante das demais pessoas que integram no interior da escola, mas quase nenhum poder de fato, já que a autoridade que ele exerce é concedida pelo Estado, a quem deve prestar conta das atividades pelas quais é responsável. Assim, independentemente de sua vontade, o diretor acaba assumindo o papel de preposto do Estado diante da instituição escolar e de seus usuários. (Paro, 2016, p. 122).

Na verdade, a gestão escolar que apresenta ausência de autonomia do gestor para executar as ações pertinentes à sua função, priva-se das oportunidades, dinamicidades e, por consequência das produtividades; neste sentido, Paro (2016) chama atenção ao enfatizar:

Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto o usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e decisões concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das camadas trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola. (Paro, 2016, 16).

A maneira de realizar a gestão escolar no Brasil apresenta reflexos das atuações impetradas pelo governo nacional. As novas diretrizes propostas para o sistema educacional nas décadas de 1980 e 1990 influenciaram diretamente no que se refere ao processo

organizacional e à gestão da escola, por contribuir para a mudança na distribuição do trabalho no interior da escola e a construção das concordâncias nas decisões. (Souza, 2007, p. 284).

Uma nova compreensão de gestão é estabelecida nas escolas do Brasil, após a implantação da Constituição Federal de 1988. Diante da nova política educacional, percebe-se a abertura e a propagação das ideias que promove a concepção de gestão democrática e participativa fundamentada nos aparatos legais. (Brasil, 1988).

Nesta perspectiva de transformar a educação brasileira, esta procurou aliar-se à realidade mercadológica; neste sentido, fez-se necessário submeter-se aos parâmetros que regulam o mercado e a sociedade; para tanto, foram criadas novas políticas educacionais, que preconizam uma educação voltada para uma maior produtividade. Sobre isso escreve Libâneo (2013):

A adequação das políticas educacionais do Brasil às orientações de organismos multilaterais, principalmente o Banco Mundial e a Unesco, teve início na década de 1980, mas se intensificou nos anos 1990, desde a realização da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, na Tailândia, cujo objetivo foi formular políticas para a escola de países emergentes compatíveis com o funcionamento do capitalismo globalizado. (Libâneo, 2013, P. 45).

Diante da necessidade de reais adequações do ensino e das organizações escolares, para melhor incorporar um currículo de resultados na busca de atender as imposições dos organismos externos, foram desenvolvidas políticas educacionais estratégicas. Libâneo (2013) caracteriza a maneira como a escola precisa atuar para atender esse momento:

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica. (Libâneo, 2013, p.49).

Novos padrões emergem no contexto da gestão escolar no Brasil; cabe, portanto, aos gestores em consenso com os membros da escola, desenvolverem novas estratégias para organizar o trabalho pedagógico, no intuito de atender às demandas, Lück (2013) ressalta a importância da gestão participativa:

A gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação. Estes princípios a seguir comentados são a democracia como uma vivência social comprometida com o coletivo, a construção do conhecimento da realidade escolar como resultado da construção da realidade em si, e a participação como uma necessidade humana. (Luck, 2013, p.54).

A partir desta discussão e das políticas educacionais a respeito da qualidade da educação, acentuam-se as exigências, sobretudo quanto à atuação do gestor escolar, responsável pelo pedagógico e administrativo que influencia na qualidade do ensino e aprendizagem. Souza (2007) explica ao definir:

A função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico. O diretor é o coordenador do processo político que é a gestão da escola, é entendido como o executivo central da gestão escolar. (Souza, 2007, p. 166).

Ao estabelecer os princípios da gestão democrática da educação, estes abrangem, entre outros aspectos, a garantia de legalidade, por meio da regulamentação dos documentos normativos constitucionais específicos em lei, que conduz o sistema educacional brasileiro; estes servem de referências para a organização das escolas e para embasar o trabalho da gestão escolar. Sobre este aspecto, Lück (2004) afirma:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizado, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. (Lück, 2004. P. 66).

Dentro deste aspecto, o direcionamento do sistema educacional brasileiro atual aponta para uma atuação de gestão democrática e participativa no ambiente público de ensino, conforme está fundamentado nos instrumentos legais que normatizam os diferentes processos da gestão. Sobre isto, Souza (2007) esclarece:

Os diretores, na condução dos processos da gestão, demonstram construir consensos, tanto com os pares, quanto com a comunidade escolar e com o estado. Esse grau de concordância entre as instancias políticas (professores e comunidade, diretores e seus superiores na administração do sistema de ensino) pode ser só aparente, ou demonstrar as aspirações dos dirigentes, mas ao mesmo tempo demonstram a consciência que essas pessoas tem na compreensão de que a sua função é de mediação e coordenação política-pedagógica, cujas tarefas se articulam, entre aquelas instâncias. (Souza, 2007, p.284).

Neste entendimento, cabe ressaltar que, a gestão escolar no contexto brasileiro está regulamentada por leis, sua concepção está subsidiada pelo que está estabelecido na Constituição Federal (1988); pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional –LDBEN - Lei nº 9.394/96 (1996); pelo Plano Nacional de Educação – PNE (2011 a 2020). Por essa razão, o gestor escolar deve conhecer as leis que normatizam e regulamentam sua função, para melhor desenvolvimento de suas tarefas.

3.1 Gestão democrática na legislação brasileira

A sociedade brasileira buscou alternativas diversas, reivindicando a democratização da educação pública, com sua intensificação, sobretudo, na década de 1980. As problematizações foram importantes e contribuíram em parte para a aprovação do princípio de gestão democrática do ensino público, registrado no artigo 206 e inciso VI da Constituição Federal de 1988. (Brasil, 1988).

Compreende-se que, para o desenvolvimento da gestão é fundamental conhecer os aparatos legais. Cury (2002) afirma:

Conhecer as leis é como acender uma luz numa sala escura cheia de carteiras, mesas e outros objetos. As leis acendem uma luz importante, mas elas não são todas as luzes. O importante é que um ponto luminoso ajuda a seguir o caminho, ... daí acender muitos outros focos de luzes, reconhecer seus espaços e, quando for o caso, modificá-los. (Cury, 2002, p. 11).

Neste sentido, observa-se que após os princípios estabelecidos na Constituição Federal de (1998), a legislação específica da educação no Brasil que define e regulamenta o sistema educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 1996) foi aprovada em dezembro de 1996 com o número 9394/96, com base nos princípios presente na Constituição Federal, que estabelece os princípios de gestão democrática do ensino público como está definido no artigo 14.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996, p. 5).

Na perspectiva de cumprir o artigo 214 da Constituição Federal, a LDB (Lei - 9394/96), ela contempla, no artigo 9 inciso I, a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), preservando os princípios da Constituição Federal, bem como incluindo o de gestão democrática. (Brasil, 1996).

O segundo PNE 2014-2024, aprovado por lei, representa uma conquista da sociedade brasileira em diversos aspectos. O PNE tem o desafio de articular o Sistema Nacional de Educação e criar metas e estratégias com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino público e da gestão democrática. Em busca de cumprir estes propósitos, o novo PNE propõe 20 metas tendo como base para cumpri-las 254 estratégias; também, no artigo 2º estabelece 10

diretrizes, e entre elas a número 6, que propõe a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. (Brasil, 2014).

A gestão democrática nas escolas públicas deve permear todos os processos educativos, sendo decisiva nas mudanças e perspectivas educacionais. O PNE propõe metas claras e objetivas; a esse respeito a meta 19 assegura a efetivação da gestão democrática da educação, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Brasil, 2014, p. 83).

Observa-se ainda que, para alcançar o cumprimento da meta 19, o PNE possui duas estratégias pertinentes aos princípios democráticos:

Estratégia 19.4 estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

Estratégia 19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo. (Brasil, 2014 p. 84).

Percebe-se um alinhamento dos princípios democráticos da educação no município de Palmas com a criação da Lei N° 1445, em 14 de agosto de 2006, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica do Município de Palmas (PCCR). A Lei estabelece os deveres dos profissionais da educação básica municipal no desempenho de suas atividades. Cabe, a cada profissional conhecer o que está estabelecido nas Leis para realizar seu trabalho, conforme determinam os documentos legais. Observa-se que o artigo 40 e o inciso 10 determinam “preservar os princípios democráticos da participação, da cooperação, do diálogo, do respeito à liberdade e da justiça social”. (Palmas, 2006, pp, 17-18).

Considerando os desafios educacionais atuais, percebe-se um esforço e intencionalidade de estabelecer princípios democráticos e participativos por meio de políticas públicas criadas para normatizar e regulamentar o ensino e as práticas educativas no Brasil. Cabe, ao gestor, fundamentar-se na legislação e cumprir seu papel conforme dispõe a Constituição Federal de (1988), e demais leis que regulam o sistema de ensino, também, o gestor deve buscar por formação continuada para desenvolver novas competências técnicas.

3.2 Gestão democrática e desempenho escolar dos alunos

O gestor escolar democrático ao desenvolver seu papel, realiza diferentes práticas: pedagógicas e administrativas no cotidiano da escola. Luck (2006) destaca:

Nesse sentido compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados. (Luck, 2006, p. 78).

Lück (2013) ainda complementa, ao referir sobre a responsabilidade de articular e promover ações que facilitem a formação do aluno, o papel do gestor:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar e de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (Lück, 2013, p. 78).

Neste sentido, Apple (1997, p. 56) afirma que “a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana, por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos”.

Ainda nas palavras do mesmo autor (*ibidem*, p. 58) “O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação”.

Ao gestor escolar democrático, em sua rotina de organização do trabalho pedagógico, cabe-lhe relacionar-se e mobilizar todos que fazem parte do universo escolar e em parte contribuir com o desempenho escolar dos alunos. A este propósito, Lück (2013) afirma:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democráticas de gerir uma unidade social. Define-se, pois, a gestão democrática como processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação (Luck, 2013, p. 57).

A importância do papel do gestor escolar na organização das práticas educacionais, com base nos princípios e objetivos gerais da promoção da participação, é referida por Lück (2013), que expõe:

a) promover o desenvolvimento do ser humano como ser social (cidadão) e a transformação da escola como unidade social dinâmica e aberta à condição a comunidade, de modo que a educação se transforma em um valor cultivado pela comunidade e não seja, como muitas vezes é hoje considerada, uma responsabilidade exclusiva do governo e da escola.

b) desenvolver o comunitarismo e o espírito de coletividade na escola, caracterizados pela responsabilidade social conjunta, de modo que esta se torne ambiente de expressão de cidadania por parte de seus profissionais e de aprendizagem social efetiva e de cidadania, por seus alunos. (Luck, 2013, pp. 52-53).

Ainda segundo a autora, as escolas necessitam apresentar a realização de seu propósito. Luck (2013) aponta que são condições fundamentais e específicas para a escola realizar os objetivos por ela assumidos:

a) Garantir significado social às ações e práticas pedagógicas, no contexto escolar.

b) Elevar os padrões de qualidade da educação da organização escolar e dos resultados do seu trabalho educacional.

c) Envolver a família e a comunidade no processo político-pedagógico da escola.

d) Promover sentido de corresponsabilidade e compromisso coletivo dos participantes da escola por suas ações.

e) Estabelecer maior integração entre currículo escolar/aprendizagem dos alunos e a realidade.

f) Criar ambiente formador de cidadania e aprendizagem de habilidades participativas. (Lück, 2013, p. 53).

O papel do gestor escolar é essencial no que tange a orientação, acompanhamento das práticas desenvolvidas no ambiente escolar, mobilização dos professores e da equipe pedagógica para acompanhar a aprendizagem dos alunos. Este, enquanto agente de transformações é fundamental por viabilizar a qualidade no ensino e buscar construir estratégias que influenciam e dão base para as transformações dos comportamentos dos alunos, no que refere-se à “formação voltada para cidadania, para a formação de valores e valorização da vida humana em todas as dimensões”. (Silva, 1995, p. 52).

Ademais, para o desenvolvimento educacional dos alunos e formação de qualidade na contemporaneidade, exige-se da gestão escolar democrática, compromisso com a construção do conhecimento, ao promover a mobilização e interação entre professores e alunos para juntos, produzirem no universo peculiar das salas de aula, novas formas de vivências e experiências no processo de formação do cidadão, com o intuito de construir um ensino positivo e significativo. (Lück, 2013, p. 53).

As transformações que ocorrem na sociedade em várias instâncias na atualidade, contribuem para novos padrões comportamentais que, exige uma educação de qualidade e transformadora e gestão escolar eficiente, capaz de colaborar para o desempenho dos alunos de maneira significativa ao promover meios diversificados para construção de novos conhecimentos. Nesse sentido, é inegável que a educação é essencial para as mudanças que são necessárias diante dos contextos econômicos e sociais. Segundo Dourado (2007):

As pesquisas e os estudos sobre a qualidade da educação revelam, também, que uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pensem, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades socioeconômicas e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os atores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou que apresente resultados positivos em termos de aprendizagem. (Dourado, 2007, p. 11).

A melhoria na qualidade da educação é um processo que exige empenho em âmbitos políticos e pedagógicos. Dentro deste aspecto, a gestão escolar deve estar atenta, ainda, para as diferentes formas de conceber o conhecimento. Sobre este assunto, Luck (2013) descreve:

A construção do conhecimento, do ponto de vista epistemológico, consiste em processo fundamentado na intervenção crítica e refletida sobre a realidade, de modo a construí-la. Entende-se, pois, que o conhecimento significativo não é resultante da contemplação sobre a realidade e reflexão sobre a mesma. Resulta, sim, do envolvimento das pessoas na criação dessa realidade. (Luck, 2013, p. 58).

As perspectivas e propostas a respeito da gestão democrática encontram-se orientadas para o modelo de democracia participativa. Conforme expõe Brandão (1986, p. 183) a gestão participativa na esfera educacional “subordina a própria construção de uma sociedade democrática, ao aumento da qualidade da participação coletiva e mais ainda, politicamente organizada pela sociedade civil”.

Na contemporaneidade, a gestão escolar democrática e participativa, necessita empenhar-se, e desenvolver estratégias na perspectiva de ofertar um ensino apropriado e transformador. Dentro deste entendimento, a gestão democrática deve ser compreendida em uma visão holística, no que refere-se, à organização e execução das práticas pedagógicas. Paro (2016), refere que:

A democracia como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está

muito longe de atender ao requisito implícito nessa premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrática da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária. Se a escola, em seu dia a dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas? (Paro, 2016, p.33).

Neste contexto, os princípios democráticos não são desenvolvidos de maneira plena na comunidade que não se apropria de seus conceitos para exercitá-los em suas relações cotidianas. A gestão democrática escolar precisa, romper com práticas inadequadas, executar ações participativas e utilizar diferentes formas possíveis para potencializar a formação integral dos alunos. Paro (2016) chama a atenção para as múltiplas atividades possíveis de serem desenvolvidas dentro da escola, dispostas em dois grupos:

As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência ao escolar. (Paro, 2016, p. 89).

Continuando nas palavras de Paro (2016), temos a definição de:

As atividades-fim da escola refere-se a tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos. Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem-se também os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional, na medida em que se estes também lidam diretamente com questões pedagógicas. (Paro, 2016, p. 92).

No que concerne ao trabalho da gestão democrática, é determinante no desempenho escolar dos alunos e sua influência é importante dentro da escola. O gestor deve ser o principal articulador na organização de um ambiente de participação para o desenvolvimento e desempenho dos alunos. Nesta ótica, as ações propostas devem ser ancoradas em princípios participativos que elevem a qualidade do ensino e aprendizagem e a própria qualidade de vida dos educandos ao compreender as reais necessidades. Segundo Paro (2016), na sucessão de acontecimentos e ideias:

A preocupação com o provimento de um ensino de qualidade para a população deve priorizar formas eficazes de se proceder à avaliação do processo escolar. Os conselhos de classe, por exemplo, não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento dos alunos, colocando a culpa em fatores externos à escola. É preciso prever instrumentos institucionais que avaliem não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e de pais, pois eles são

os usuários da escola e a eles competem apontar problemas que dar sugestões de acordo com seus interesses (Paro, 2016, p. 99).

A gestão escolar democrática, tem como possibilidade contribuir com aprendizagem e promoção do desenvolvimento pleno do aluno, ao construir o ambiente escolar em conjunto com a participação de todos. O gestor democrático, deve prepara-se e está apto para lidar com as inovações e acompanhar o desempenho dos alunos, despertando os interesses destes, por saberes significativos. Para atender as demandas da função de gestor escolar, este deve buscar atualizar-se continuamente. Conforme aponta Libâneo (2004), ao declarar que:

No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favorecem o desenvolvimento profissional. (Libâneo, 2004, p. 269).

3.3 Projeto político pedagógico e a participação democrática

O processo da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas escolas permite a criação de elos unificadores entre os diferentes projetos e orienta a organização dos trabalhos pedagógicos. Para Veiga (2013, p. 12) “Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos a intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente”.

A concepção do Projeto Político Pedagógico (PPP) norteia o desenvolvimento das atividades pedagógicas em busca da melhoria da qualidade do ensino. Nesta percepção, a participação é essencial por possibilitar o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões por consenso. (Libâneo, 2002, p. 87).

Neves (2013) contribui para o entendimento do questionamento. - O que é um projeto político-pedagógico? E responde:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu comportamento com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isso é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (Neves, 2013, p. 110).

O propósito da construção do Projeto Político Pedagógico é justificado pela possibilidade de enriquecê-lo a partir da contribuição de todos os participantes. Seguindo essa linha de raciocínio, Veiga (2013) caracteriza-o:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (Veiga, 2013, p. 13).

A gestão democrática se dá de forma participativa em todos os processos de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) escolar. Nesta perspectiva, a apresentação de sugestões para sua elaboração e a reflexão sobre as condições necessárias para sua implementação, constituem-se em momentos privilegiados de aprendizagens e amadurecimentos, conforme Moretto (2005) ressalva:

Para que o projeto político pedagógico tenha resultados positivos e fortifique a gestão democrática da escola, é preciso ter o entendimento do papel social da educação e da escola na preparação do cidadão para sua inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana. (Moretto, 2005, p. 73).

Veiga (1995), aprofunda a discussão ao refletir sobre os aspectos do Projeto Político Pedagógico (PPP), ao afirmar:

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (Veiga, 1995, p. 12).

Compreende-se que a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) exige comprometimento e participação de todos. Tendo em vista a formação do cidadão participativo, Veiga (1995) aponta:

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (Veiga, 1995, p. 13).

A proposta do Projeto Político Pedagógico (PPP) representa um avanço para gestão escolar democrática e participativa por diferentes razões. A este respeito, Bussmann (2013), expõe que:

Por razões pedagógicas e técnico-administrativas, inerentes ao compromisso da escola com a educação e o ensino, são reforçados hoje a necessidade e o desafio de

cada escola construir seu próprio projeto político-pedagógico e administrá-lo. Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implementar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorializado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos. (Bussmann, 2013, p. 37).

A participação de todos envolvidos em todas as deliberações se faz necessária em todas as dimensões do universo escolar desde a escolha dos diretores escolares, grêmios estudantis, conselhos escolares até à presença em reuniões pedagógicas. Porém, não basta escolher os diretores, mesmo sendo por eleições diretas; isso não é o suficiente para garantir a democratização da gestão, conforme diz Paro (2001):

A eleição de diretores não garante a democracia, como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais onde a autoridade máxima fica com o diretor não dependendo em nada das discussões desse conselho. Esse conselho se torna formal e inoperante. O responsável último pela escola implicaria ser o colegiado, e não o seu presidente. (Paro, 2001, p. 101).

Os desafios enfrentados para construir e consolidar uma educação de qualidade e significativa, passam por ausências de medidas políticas eficazes. A educação brasileira necessita elevar sua qualidade e construir caminhos que promovam saberes e cidadania, conforme Resende (2013), aponta:

Uma escola autônoma e de qualidade, onde o saber veiculado oportunize a “todos” a capacidade de exercer com dignidade a cidadania, deve, sem dúvida, fazer parte de uma sociedade amadurecida em sua consciência social através da luta pelos direitos da cidadania coletiva. Este desejo está vinculado a um determinado paradigma, ainda embrionário para muitos. (Resende, 2013, p. 63).

Num entendimento, que ao caminhar em direção à construção de relações democráticas e participativas há possibilidades de conquista de uma escola autônoma, Neves (2013) conceitua:

A autonomia da escola pública brasileira é oportuno reafirmá-la como a categoria por meio da qual a escola se insere na totalidade do sistema educacional ao mesmo tempo em que o transcende para, por intermédio de seu projeto político-pedagógico, servi cada vez melhor a seus alunos, realçando o papel mediador e transformador da educação . . . O Brasil e a educação brasileira tentam começar um novo tempo, uma nova história na qual a autonomia é um dos símbolos de liberdade, de uma cidadania mais participativa e da verdadeira democracia. (Neves, 2013, p. 127).

II - PESQUISA EMPÍRICA

Capítulo 4. Opção Metodológica

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação. Para Gil (2008, p. 8) “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Neste aspecto, a proposta metodológica desta investigação partiu da necessidade de obter conhecimentos a respeito das práticas de gestão escolar. Deste modo, a natureza da pesquisa fundamenta-se em uma abordagem quali-quantitativa; utilizou-se este método para analisar as particularidades deste estudo. Para Creswell (2007, p. 3), “um estudo tende a ser mais qualitativo do que quantitativo ou vice versa. A pesquisa de métodos mistos se encontra no meio deste *continuum* pois, incorpora elementos de ambas as abordagens: qualitativa e quantitativa”.

Em busca de encontrar respostas para os questionamentos da investigação proposta, foram desenvolvidos os procedimentos metodológicos. Desta maneira, a opção metodológica utilizada na pesquisa depende da percepção da realidade social e do modo de a interpretar por parte do investigador (Cohen e Manion 1990, p. 31).

Nesta investigação, optou-se por um estudo de caso, por entender que o mesmo consiste na pesquisa da “particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”. Stake (2005, p.11).

Dessa forma, quanto aos objetivos desta investigação, trata-se de uma pesquisa exploratória, com intencionalidade de descrever e analisar os dados coletados. Portanto, tem por interesse descobrir as práticas de gestão desenvolvida na escola. Segundo Mattar (1996, p. 22), a pesquisa exploratória caracteriza-se pela utilização de métodos amplos e versáteis, como: fontes secundárias bibliográficas, documentais, experiências e observação, acerca de situações reais, tendo em vista o primordial. No nosso estudo, usaram-se várias técnicas para recolher os dados como: questionários, entrevistas e observações.

4.1 Descrição do objeto de estudo

Em se tratando da construção de novos saberes, este estudo pretendeu obter informações no que diz respeito às práticas de gestão escolar de uma escola da rede municipal na cidade de Palmas no estado do Tocantins.

A pesquisa em discussão parte de um estudo de caso, com a realização de observações, entrevistas realizadas com a gestora escolar e professores e aplicação de questionário semiestruturado aos professores.

O propósito em realizar este trabalho está relacionado ao anseio pessoal em aprofundar o conhecimento a respeito das práticas de gestão escolar nesta unidade escolar pública, por reconhecer a importância destas no âmbito escolar. Desse modo, o despertar para esta investigação manifestou-se a partir das experiências pessoais da pesquisadora como profissional em educação, docente atuante no ensino básico público; esta pretensão fortaleceu-se a partir das leituras das obras publicadas que tratam dessa temática.

A proposta desta investigação é identificar as práticas da gestão escolar e analisá-las, no intuito de descobrir se estas são democráticas e participativas, voltadas para eficiência e qualidade educacional desta escola pública do ensino básico. Esta inquietação constitui o principal objeto de análise desta pesquisa.

4.2 Procedimentos metodológicos

As informações imprescindíveis para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos citados foram coletadas por meio de obtenção dos dados primários e secundários. Mattar (1996) especifica:

Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse do pesquisados, e são coletados e registrados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, até analisados e catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações. (Mattar, 1996, p. 48).

O presente estudo foi dividido em três etapas. A primeira constituiu-se por meio de uma revisão da literatura e seleção de autores que estudam e pesquisam sobre práticas de

gestão escolar e modelos organizacionais; leis que fundamentam o ensino público e documentos que estabelecem normas e regras, análise dos documentos oficiais e informações publicadas por instituições governamentais e também, documentos internos disponibilizados pela escola: o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Regimento Interno Escolar (RIE) e Resolução específica do Conselho Municipal de Educação (CME) de Palmas - TO.

Na busca de aprofundamento e embasamento teórico, foram realizadas pesquisas por artigos publicados no período entre 2014 a 2019, em periódicos científicos nacionais pertinentes ao tema, disponíveis na base dos dados *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*; foram selecionados os descritores: prática de gestão escolar, modelos de gestão escolar, gestão democrática e participativa.

Na segunda etapa foram realizadas as coletas dos dados *in loco*, por meio de visitas à instituição de ensino, para observar e acompanhar o desenvolvimento das práticas da gestão no decorrer de sua rotina escolar. As visitas foram necessárias e oportunas para coletar dados com finalidade primordial de caracterizar a realidade atual e também, analisar e mapear as práticas da gestão escolar.

As visitas para observações ocorreram nos meses de agosto e novembro de 2019; estas possibilitaram acompanhar as deliberações da gestora, assim como as reuniões pedagógicas para análise dos comportamentos e das relações estabelecidas no ambiente escolar. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele, adquirir um conhecimento claro e preciso”.

O grupo que compreende este estudo foi composto por 1 (uma) gestora escolar e 4 (quatro) professores dos 5º anos das séries iniciais e 8 (oito) professores dos 9º anos das séries finais do ensino fundamental. O total de participantes foram 13 (treze).

Após conhecer a realidade escolar, foi aplicado o questionário semiestruturado aos 12 (doze) professores participantes. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Este pode ser estruturado com perguntas abertas ou fechadas.

Também foram realizadas entrevistas por meio de roteiros semiestruturados - Apêndice (A) utilizado para a entrevista com a gestora e (C) para os professores. Estes instrumentos foram usados para complementar os dados necessários para analisar e compreender as práticas da gestão escolar. Para Laville e Dionne, (1999, p.188) as entrevistas semiestruturadas fundamentam-se em um roteiro constituído de “uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista”.

A técnica em discussão foi direcionada a 8 (oito) participantes, sendo, a gestora e 7 (sete) professores; 2 (dois) dos 5º anos e 5 (cinco) professores dos 9º anos do ensino fundamental. Todos foram abordados no próprio ambiente escolar, com direito decisório em relação às respostas totais ou parciais.

Ao desenvolver esta etapa, o método da comunicação foi utilizado para obter os dados primários por meio de entrevistas pessoais. Conforme Mattar (1996) afirma:

A entrevista pessoal consiste em que o entrevistador e o(s) entrevistado(s) estejam em contato pessoal para obtenção dos dados. A tarefa do entrevistador é contatar o(s) entrevistado(s), efetuar as perguntas e tomar nota das respostas. A entrevista tanto pode ser individual quanto em grupos. (Mattar, 1996, p. 70).

O questionário foi aplicado durante as reuniões com os participantes, professores no próprio ambiente de trabalho, e ocorreu da seguinte maneira para levantamento de dados, Apêndice (B), foi elaborado para os professores das turmas dos 5º e 9º anos, por serem turmas testadas em avaliações externas.

Aplicação do questionário e a realização das entrevistas sucederam-se, no dia 28 de novembro de 2019, mantendo em anonimato todos dos participantes e a unidade escolar, pois constitui-se ética do sigilo das informações. Conforme exposto na Constituição Federal brasileira de 1988, no artigo 218, que trata do direcionamento de conduta em ética científica com vistas à formação de uma consciência das prioridades de conhecimento e de aplicação na atividade de pesquisa em todos os setores do conhecimento humano, como forma de garantia do crescimento intelectual (Brasil, 1988).

No primeiro momento aplicou-se o questionário aos professores individualmente. No segundo momento, foram realizadas as entrevistas por meio de roteiros semiestruturados. Primeiro ocorreu a entrevista com os professores individualmente, em seguida como a gestora também individualmente.

A representatividade dos participantes foi assim estabelecida:

- GE - Gestor escolar: Direcionador de funções; cabe a ele definir atribuições gerais da escola;
- PI – Professores regentes das séries iniciais do ensino fundamental - 5º anos - formação pedagogia.
- PII – Professores regentes em áreas específicas das séries finais do ensino fundamental - 9º anos – graduados em áreas específicas.

Todos os entrevistados foram informados sobre o objetivo da pesquisa e convidados a participarem livremente da mesma. Todos os participantes desta pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Apêndice (D).

Na terceira etapa foi realizada a transcrição da pesquisa. Os dados colhidos foram transferidos para o meio digital. Os dados tabulados foram sistematizados, analisados e contextualizados permitindo apresentar um diagnóstico das concepções dos entrevistados em relação as práticas da gestão no cotidiano escolar; assim, foi possível uma leitura analítica e quali-quantitativa das informações obtidas, permitindo construir uma concepção da realidade escolar.

As questões norteadoras do questionário e os roteiros para as entrevistas (ver Apêndices) foram elaboradas no sentido de identificar quais as práticas desenvolvidas pela gestão que favorecem a apropriação de novas competências e habilidades dos docentes e discentes e que contribuem para o funcionamento da escola.

Esta pesquisa, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme Resolução Nº 510 de 07 de abril de 2016. De acordo o Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) a pesquisa foi aprovada - número do Parecer: 3.354.308. Sendo que a coleta dos dados iniciou-se após a aprovação. Todos os entrevistados foram informados sobre os objetivos da pesquisa e convidados a participar livremente da mesma.

4.3 Estudo de caso

A pesquisa teve como propósito ser um estudo de caso. Foram estabelecidas técnicas que instrumentassem a mesma, possibilitando durante a investigação encontrar possíveis respostas para problemática em estudo. Yin (2001) apresenta as características tecnicamente importantes do estudo de caso, exposta de duas maneiras.

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica

- *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.*

2. A investigação de estudo de caso

- *enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,*
- *beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (Yin, 2001, pp. 32-33).*

Ainda, segundo as ideias deste autor, para desenvolver um estudo de caso, há uma lista básica de atributos geralmente exigidos de um pesquisador. Os atributos são:

- *Uma pessoa deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas.*
- *Uma pessoa deve ser uma boa ouvinte e não ser enganada por suas próprias ideologias e preconceitos.*
- *Uma pessoa deve ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças.*
- *Uma pessoa deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, uma pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias. (Yin, 2001 p. 81).*

Diante do exposto, a respeito do estudo de caso, Mattar (1996) amplia a discussão:

É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e sugestões para a pesquisa. O método de estudo de caso pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. O objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. (Mattar, 1996, p. 22).

Diante das concepções e definições do que é um estudo de caso, percebe-se a relevância deste método para a pesquisa, por ser muito usado nas ciências sociais, por proporcionar algumas particularidades. Conforme Gil (2008, p.16) afirma, “Por um lado, pode ser considerado como o mais primitivo e, conseqüentemente, o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser relacionado como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais”.

4.4 Caracterização da instituição estudada

A unidade escolar escolhida para desenvolver esta pesquisa empírica faz parte da rede pública municipal, localizada em Palmas, estado do Tocantins. O nome da escola é bastante divulgado em diferentes mídias, em âmbito municipal, estadual e nacional, devido, principalmente, aos resultados alcançados nas avaliações externas. Esta unidade escolar é reconhecida devido ao desempenho dos alunos apresentados nestas avaliações.

Considerando a estratificação socioeconômica dos alunos, parte destes apresentam condições econômicas desfavoráveis. Neste sentido, a escola surpreendeu com a obtenção do melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das escolas públicas da cidade de Palmas - TO, no ano de 2011; devido a esse fato, a escola foi divulgada como

referência em gestão nas revistas *Nova Escola* e *Gestão Escolar* em publicação no ano de 2014. Esta unidade escolar mantém-se sequencialmente entre as melhores posições do (IDEB) nos anos de 2013, 2015 e 2017.

A escola foi inaugurada em 2006 e seu funcionamento foi autorizado por meio de uma Resolução em 28/08/2006. Possui atualmente 1.105 estudantes, sendo que 900 estão matriculados no ensino regular e 205 na EJA. A escola iniciou a prestação de serviço ofertando em 2006 o ensino regular do 2º aos 9º anos, nos períodos matutinos e vespertinos. Atualmente, a escola possui 32 (trinta e duas) turmas, sendo 24 (vinte e quatro) no diurno, 12 (doze) turmas no período matutino e 12 (doze) no período vespertino do 4º a 9º ano, e o ensino noturno, com 8 (oito) turmas da Educação de Jovens e Adultos – EJA. Esta modalidade de ensino iniciou a sua ofertada a partir de 2014, conforme Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

A escola está localizada no Plano Diretor Norte, em uma área de 14.982 m². Foi construída com a finalidade de atender a grande demanda de crianças que necessitavam de vagas para matricular-se na região Norte de Palmas - TO. Porém, esta unidade recebe estudantes de diversas partes da capital. A procura por vagas na escola dá-se em virtude dos bons índices obtidos nos exames externos e a organização voltada para a disciplina escolar. Após as divulgações dos resultados das escolas no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), da cidade de Palmas, no ano de 2012, a escola apresentou excelentes resultados e tornou-se referência em gestão e, consequentemente, uma das mais requisitadas para efetivação de matrícula.

A composição do quadro funcional da unidade apresenta-se da seguinte maneira: 87 (oitenta e sete) servidores que ocupam os cargos de TAE - Técnico Administrativo Educacional, AAE - Agente Administrativo Educacional e Professores. As funções distribuídas para os cargos de TAE são: Secretário Geral, Assistente de Secretaria, Assistente de Laboratório, Assistente de Biblioteca; para AAE: Merendeira, Agente de Serviços Gerais e vigias; e para o cargo de Professor: Supervisor Pedagógico, Orientador Educacional, Professor e Diretor.

A escola é constituída pelas seguintes áreas funcionais: direção, supervisão pedagógica, secretaria, orientação educacional, e coordenação de apoio. Sua estrutura é composta por biblioteca, quadra de esportes coberta, área de convivência não coberta, sala de música, sala dos professores, sala da direção, sala da supervisão pedagógica, sala da orientação educacional, sala da AEE - Atendimento Educacional Especializado, almoxarifado,

secretaria, cantina, sala de convivência para os AAE, depósito para alimentos, depósito para materiais de limpeza, laboratório de informática, 12 (doze) salas de aula climatizadas, 05 (cinco) banheiros, uma sala para reforço, um pátio coberto cujo espaço é utilizado como refeitório nos 03 (três) turnos é também usado para realizar reuniões dos plantões pedagógicos.

Capítulo 5. Análise dos Resultados

Os resultados obtidos na escola pesquisada subsidiaram a análise interpretativa do presente estudo. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados, e os participantes foram os representantes dos segmentos da comunidade escolar, a saber: professores e gestora de uma escola de tempo parcial da rede Municipal de Palmas - TO. Compuseram a pesquisa 13 participantes, dos quais foram aplicadas as seguintes formas de coleta de dados: 12 participantes professores que responderam questionários; destes, sete foram selecionados para realizar a entrevista. Para a gestora foi aplicada somente a entrevista.

Na intencionalidade de construir uma melhor compreensão da realidade escolar, buscou-se conhecer quais as práticas de gestão desenvolvidas e se estas são democráticas e participativas. Além das entrevistas, foram realizadas as observações durante as visitas na escola. As informações obtidas por meio das técnicas utilizadas nesta pesquisa evidenciaram algumas características do modelo da gestão e suas influências no contexto geral da escola.

5.1 Entrevista com a gestora escolar

A entrevista realizada com a gestora da escola em estudo, professora efetiva da Educação Básica das redes: Municipal de Palmas (SEMED) e Estadual do Tocantins (SEDUC-TO), com formação e especialista em Língua Portuguesa, Mestrado Profissional em Letras, consistiu-se em descobrir sobre as práticas de gestão escolar em evidência e como estas influenciam nas ações pedagógicas dos docentes e discentes, na aprendizagem em questão, e, nos resultados da escola em geral.

A entrevista foi composta por 10 questões, sendo 9 (nove) abertas e 1 (uma) de múltipla escolha, na qual a gestora respondeu com que frequência de tempo desenvolve as práticas avaliadas na Escola. Dada a lista de perguntas, proporcionou-se um mapeamento das práticas de gestão em desenvolvimento na unidade escolar.

Desse modo, com a finalidade de organizar as discussões, o quadro 1 apresenta as categorias de análises referentes à entrevista direcionada para gestora escolar. Estas têm como propósito construir um melhor entendimento das práticas de gestão desenvolvidas na escola em estudo.

Quadro 1 - *Categorias de análise da entrevista realizada com a gestora escolar*

Categorias analíticas	Concepções
Gestão, práticas participativas e democráticas.	Gestão fundamentada em decisão por consenso, com foco na participação por meio ações integradoras, capazes de romperem com as fragmentações, superar entraves e também, são práticas apropriadas para transformação das realidades.
Práticas orientadas para eficiência, eficácia e qualidade.	São práticas que norteiam e promovem a aprendizagem de todos no ambiente escolar, por meio de: ensino adaptável à necessidade do aluno, ênfase no ensino-aprendizagem, Foco no desenvolvimento pleno do aluno, Ações orientadas para apropriação do conhecimento, Organização e planejamento das aulas com: objetividade, clareza, unidade de propósitos e busca constante por qualidade.
Gestão de resultados e promoção da participação.	São ações que têm foco nos resultados, acompanham os processos de ensino-aprendizagem dos alunos, Ênfase nas avaliações, participações e na coerência dos resultados.
Aplicação dos princípios	São ações alicerçadas em princípios

<p>democráticos e participativos na prática escolar.</p>	<p>democráticos e participativos, Ocorre na prática, efetiva participação por meio da interação e integração das atividades escolares entre os diferentes segmentos da escola.</p>
---	--

Fonte: quadro elaborado pela autora

A análise das quatro categorias da entrevista direcionada à gestora, apresentada no quadro 1, é relevante e auxilia na compreensão das dimensões das práticas da gestão escolar e sua efetividade nos processos educativos.

5.1.1 Gestão, práticas participativas e democráticas

A entrevista abordou, em primeiro lugar, as ações realizadas pela gestão escolar em caráter pedagógico. Buscou-se apresentar as concepções da gestora sobre as práticas desenvolvidas e, se estas são participativas e democráticas.

A gestora, quando questionada sobre as práticas de gestão escolar que contribuem para o desenvolvimento da democracia e participação, relata:

Observo que, quando se fala em participação, pensa-se em dar voz as pessoas, então, a principal ação que vejo é a escuta ativa, que ocorre a partir do momento que disponho a ouvir uma pessoa, e extrair dela, as informações, e depois, implantar o que é pertinente, o que é possível, o que é permitido, nem sempre na gestão pública tem-se esta liberdade de implantar tudo que gostaríamos de ter, ... o conhecer e reconhecer, o papel de cada um, das atribuições, responsabilidades e do potencial, favorece muito a participação, então, a gente acaba direcionando a conversa pelas afinidades, pelas pessoas que tem aquele perfil para contribuir com aquela ação, e trabalhar a valorização do potencial de cada um. Então, reconheço sua competência e o estímulo a trabalhar. Cobro a execução dos projetos, acompanho, e depois finalizo esse processo com uma roda de conversa, com feedback das ações e sempre apontando; quais foram os nossos pontos positivos? E em que é preciso melhorar? Acredito que isso faz com que a escola consiga alinhar as práticas pedagógicas (Gestora escolar).

É pertinente observar que, em sua resposta, a gestora revela que a principal prática é o uso da escuta ativa, que é uma técnica utilizada com grande potencial na comunicação. A habilidade de realizar esse processo em discussão contribui para desenvolver a inteligência emocional e promove a empatia nos diálogos; também relaciona-se com a vontade e a capacidade de escutar e compreender o que está sendo verbalizado: escutar ativamente é a

melhor maneira de contribuir para que as partes conversem e expressem as suas ideias. (Vasconcelos, 201, pp. 65 - 66).

Ademais, são evidenciadas outras práticas da gestão, além da escuta ativa, como: o reconhecimento e estímulo para realização do trabalho docente, o acompanhamento e a avaliação das ações pedagógicas. São estratégias que buscam alinhar o trabalho pedagógico com a finalidade de atuar na organização dos processos de ensino. Para Lück (2013, p. 79) “O trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor”.

A respeito da utilização e os meios que favorecem a participação dos diferentes segmentos na gestão, a gestora escolar evidencia diversas formas de como ocorre esse processo, ao apontar:

Ao realizar a fazer a avaliação FOFA na escola, que são os pontos fortes e fracos, percebemos que a comunicação é um ponto negativo, principalmente entre a comunidade escolar. A escola ainda trabalha com o método que considero bem ultrapassado, que é o bilhete, e em nada é ecologicamente correto, então, é algo que temos por objetivo combater, mas, nós fizemos aquisição de um smartphone que pudesse por meio do uso do aplicativo WhatsApp, criamos grupos por turmas, para haver um contato direto com os pais, assim, eles conversam com o orientadora pedagógica, é uma ferramenta importante que está em uso. Propusemos formas mais acessíveis, criamos horários alternativos para atender esses pais. Ainda não é unânime a participação com todos os professores, mas, a grande maioria tem essa disponibilidade de colaborar para atender. Outra situação que fez muita diferença, foi as conversas individuais por turnos conforme os problemas das turmas, chamamos os pais, fechamos acordo com os alunos na presença deles, foi uma forma de responsabilizar os mesmos e fazer um chamamento aos responsáveis. ... O que nos conforta, é a confiança que esses pais têm na escola, porque foi unânime a aprovação dos acordos, todos os pais acataram inclusive esse rigor na questão da advertência das turmas que tinham problemas de indisciplina, as advertências, as suspensão com tarefas de casa em dobro, são fatores acordados com as famílias. (Gestora escolar).

Na resposta dada, a gestora ao realizar a avaliação FOFA percebe que a comunicação entre escola e a comunidade precisava ser fortalecida; diante desta necessidade, as estratégias implantadas foram: o uso das mídias sociais e horários flexíveis para atender a comunidade escolar; estas são práticas da gestão que buscam fomentar e ampliar o diálogo entre os diferentes segmentos da unidade de ensino.

A avaliação FOFA, citada pela gestora, é uma ferramenta utilizada pelas organizações para adquirir informações necessárias para planejarem suas estratégias e práticas, também conhecida como matriz SWOT. O termo SWOT é o acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em português forma a sigla FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Essa avaliação resulta em uma visão ampla e integrada da organização

e permite identificar as ações estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças (Sobral, 2008, p. 145).

É interessante observar os apontamentos referentes às ações desenvolvidas na escola que tem a participação da comunidade. A gestora discorre sobre como ocorre esse processo:

A participação da comunidade no geral é mínima, até pela questão do tempo dos pais, . . . nós temos um grupo significativo que apoia a gestão, . . . então, para mim é uma prova que eles acreditam no trabalho que fazemos, . . . trabalhamos um outro acesso, já que o tempo é escasso, então nós ativamos as redes sociais da escola, tanto WhatsApp institucional, quanto o Instagram, temos postados as culminâncias dos projetos, e ações pedagógicas diversas e no Facebook, onde os alunos interagem mais, e notei que a comunidade precisava saber, já que muitos não participam das ações da escola, . . . a comunidade é muito presente quando eu chamo para reunião de pais, é um evento na escola, . . . durante a reunião de pais realizamos também a premiação dos alunos destaque e revelação, por que convoco os pais para cobrar o acompanhamento do desempenho escolar e a disciplina de seus filhos, então, nada mais justo que o premiem perante os pais e a comunidade escolar, os alunos que destacaram-se como melhores resultados no decorrer do bimestre. (Gestora escolar).

A entrevistada ressalva que procura promover a divulgação dos eventos escolares por meio das mídias sociais, em consequência da pouca participação da comunidade escolar, devido à falta de tempo dos pais. Uma das estratégias desenvolvidas em prol da redução desta ausência na escola foi a premiação dos alunos na presença dos pais durante as reuniões bimestrais. Sobre o escasso envolvimento da família na vida da escola é discutido por Lück (2013, p. 83) que, a este propósito, afirma: “Os pais pouca participação exerce na determinação do que acontece na escola”.

Compreende-se que a gestão, que cumpre a função social, tem como intenção a ampliação da participação da comunidade e, assim, desenvolve práticas que buscam eliminar distâncias entre a escola e os pais dos alunos, ao motivá-los a exercer maior participação e, deste modo, fomentar as transformações necessárias na unidade escolar com o intuito de construir conhecimento mútuo. Para Estêvão (2011, p.16) “A aprendizagem institui-se, assim, como um meio de promoção de mudanças locais para influenciar o global no sentido de construir cidadania através de estratégias e de métodos participativos, dando vez e voz a todos”.

A gestora, quando questionada se solicita na tomada de decisão a participação de outras pessoas, justifica que esta é uma questão importante e assegura:

Nomear uma pessoa é complicado, mas assim, quase todas as ações, são pensadas em conjunto, procuro sempre ouvir pessoas que tenham práticas exitosas, que reconheço como importantes, troco experiências com alguns gestores por critério de aproximação e afinidade, . . . e assim, quando é algo direcionado procuro ouvir

alguém do setor, por exemplo, a supervisão quando está relacionado aos professores, troca-se ideias sobre o que devemos implantar, e tenho aqueles professores mais conselheiros que sei que tem um projeto de escola mais parecido com que acredito, . . . em relação à comunidade eu e a orientadora e secretária, conversamos muito, sobre as formas de interação, de integração, as formas de acesso e de cobrança também da responsabilidade, . . . o processo de gestão ele não é só, então, assim, é um processo de construção coletiva. (Gestora escolar).

A gestora declara procurar estabelecer comunicação com membros da equipe para desenvolver as ações pedagógicas e reconhece que a gestão escolar não é construída de forma isolada, e sim, em conjunto. Neste sentido, é importante elucidar as competências da gestora em estabelecer diálogos com os diferentes grupos na escola, na perspectiva de contribuir para novos conceitos, novas consciências e atitudes responsáveis sobre as atribuições individuais de todos os segmentos.

A gestão democrática escolar requer uma efetiva participação e uma construção consensual da identidade na escola; nesse processo, todos os envolvidos são desafiados a conhecer, a refletir sobre a realidade escolar; é neste sentido que “exige rompimento com estruturas mentais e organizacionais fragmentadas” (Veiga, 2013, p. 51).

5.1.2 Práticas orientadas para eficiência, eficácia e qualidade

Na perspectiva de apresentar as análises das práticas da gestão que são orientadas para eficiência, eficácia e qualidade do ensino, buscou-se organizar as perguntas durante a entrevista, com foco em descobrir quais ações que promovem um ambiente escolar propício ao ensino-aprendizagem significativo.

Nesta intencionalidade, ao ser questionada a respeito das práticas da gestão escolar democráticas e participativas, e, quais contribuem para a eficiência dos docentes que ministram as diferentes disciplinas nas turmas testadas em avaliações externas, a gestora expõe:

Acredito que a principal prática é demonstrar a cada um dos professores que você acredita no potencial, quando você demonstra verdadeiramente que acredita nele, que ele pode. Daí passa-se a noção de responsabilização pro outro, porque ninguém quer decepcionar aquele que acredita em você, então, é o acreditar; acredito no profissional que tenho, acredito na competência dele, . . . ele pertence ao time que gosta de vencer, que gosta de destacar-se, e isso, acaba criando identidade na escola, e estes, quase que unânimes, abraçam essa causa. E a outra prática é a responsabilização, somos responsáveis por aquilo que fazemos, . . . mas, acreditar no potencial, estimular o desenvolvimento desse potencial, é o grande desafio, e é, na minha concepção, o ponto de sucesso da escola. São os profissionais que acreditam no projeto, porque não daria certo um projeto que é voltado para

aprendizagem se estes educadores não acreditarem que podem desenvolver nos alunos suas habilidades. (Gestora escolar).

Diante do exposto, as práticas de gestão são: o acreditar e estimular os docentes e despertar a noção de responsabilidade nos mesmos, a gestora pontua, que os professores acreditam no projeto de ensino, também afirma que, a escola possui um grupo protagonista que possui um “espírito competitivo” e, em consequência, o trabalho desenvolvido é voltado para incentivar os alunos a desenvolver suas habilidades e conquistar bons resultados.

Neste entendimento, é pertinente destacar a importância do papel do gestor escolar em fomentar e criar estratégias que promovam: o desenvolvimento de habilidades e aprendizagem coletiva. Por essa razão, as ações pedagógicas devem desenvolver-se com o propósito de possibilitar novos conhecimentos no cumprimento de sua função social ao alinhar-se aos fins educativos, que é o desenvolvimento pleno do indivíduo.

Observou-se, que a gestora, estabelece uma dinâmica organizacional com a finalidade de alcançar resultados relevantes. A gestão escolar, em parceria com os docentes, organiza os projetos com unidade de propósitos e busca conquistar bons resultados nas competições escolares. Assim, durante o ano letivo, a escola participa de inúmeros concursos em diferentes níveis, conforme mostram as tabelas 1, 2 e 3, que apresentam os resultados das conquistas nos âmbitos: nacional, estadual e municipal:

Tabela 1 - *Resultado das participações da escola - Concursos Nacionais em 2019*

OLP - Olimpíada Brasileira de Língua Portuguesa de 2019					
Nº de alunos participantes	Gêneros textuais	Etapa Mun. Ranking	Etapa Est. Ranking	Etapa Nac. Ranking	Medalhas
1	Crônica	1º Lugar	1º Lugar	Entre os 25	Prata
1	Memórias	1º Lugar	1º Lugar	Entre os 25	Bronze
OBMEP - Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas de 2019					
Nº de alunos participantes	Nível 1 6º e 7º anos	Nível 2 6º e 7º anos	1ª Fase Prova Objetiva	2ª Fase Prova Discursiva	Medalhas
6	-	-	-		1 Bronze
OBA - Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica 2019					
Nº de alunos participantes	Fase	Nível 2 4º e 5º anos	Nível 3 6º aos 9º anos	Medalhas	Menções honrosas
5	Única	Não informado	Não informado	2 Bronze	3

Tabela 2 - *Resultado das participações da escola - Concursos Estaduais em 2019*

Concurso de Redação					
Nº de alunos participantes	Gênero	Ranking	Medalha	Premiações	Menção honrosa
1	Narrativo	1º lugar	Ouro	1	-

Esportes - JET's - Jogos Estudantis do Tocantins – 2019					
Nº de alunos participantes	Modalidades	Categoria	Ranking	Medalhas	Índice olímpico
1	Individual	Natação	1º lugar	Ouro	Sim
1	Individual	Ginástica rítmica	1º lugar	Ouro	Sim

Tabela 3 - *Resultado das participações da escola - Concursos Municipal de Palmas Tocantins*

FAES - Festival de Artes das Escolas de Palmas 2019					
Nº de alunos participantes	Categorias	Nº total de Premiações	Medalhas de ouros	Medalhas de pratas	Medalhas de bronzes
24	24	21	16	03	02

FECIT – Feira de empreendedorismo, inovação e tecnologia – 2019					
Nº de alunos participantes	Nº total de Premiações	Categorias	Fase	Ranking	Medalhas
1	1	Inovação	Municipal	1º lugar	Ouro

Festival estudantil de cinema de Palmas - Você na Tela – 2019					
Nº de alunos participantes	Nº total de Premiações	Tipos dos Filmes	Categoria Jovem Cineasta	Categoria Jovem Realizador	Ranking
2	2	Curtas	Melhor imagem	Melhor produção	1º lugar

Fonte: resultado apresentados pela Escola pesquisada - elaborada pela autora

Ao examinar os resultados evidenciados nas tabelas 1, 2 e 3, os dados permitem refletir sobre a eficiência da organização do trabalho pedagógico desenvolvido com ênfase na qualidade, focado no êxito dos alunos, e também evidencia a identidade competitiva desta unidade escolar ao participar de concursos, campeonatos e festivais em diferentes modalidades e categorias. Depreende-se que os dados apresentados nestas tabelas são respostas ao empenho coletivo da comunidade escolar.

Observa-se que a efetiva participação da gestão nos processos pedagógicos requer habilidades, preparação e organização das ações. Além disso, uma gestão escolar eficiente desenvolve a capacidade de interação e integração sistêmicas das práticas pedagógicas; também influencia e potencializa as diferentes competências e habilidades de cada membro da

escola, e estas ações sistemáticas e organizadas resultam em aprendizagens dos docentes e discentes. Neste mesmo sentido, Lück (2014, p. 23) define que “a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais”.

Ao referirmos sobre quais as práticas da gestão que favorecem o posicionamento da escola no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, buscou-se descobrir, se estas caracterizam-se por serem democráticas e participativas, orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino. A gestora, ao explicar seu posicionamento em relação às práticas, afirma:

O foco de todo o processo de ensino-aprendizagem da escola é aquisição de conhecimento, . . . a aprendizagem ela é contínua, cada aluno tem o seu tempo de aprender, mas, penso assim, que a principal ação é trabalhar a responsabilização, seja de cada servidor, seja da gestora, seja do aluno. O aluno tem um papel na escola, ele precisa estudar, ele precisa cumprir suas obrigações. O professor precisa estar inteiro, para dar sua melhor aula, para isso, ele precisa ter um suporte da supervisão, orientação e ele tem que ter o macro suporte da gestão, então, assim, penso que ao apoiar as propostas metodológicas, ao fechar com a equipe um posicionamento bem rígido, em relação aquele que atrapalha, porque quando eu permito que um aluno atrapalhe 39 eu estou sendo omissa no meu papel, não adianta dizer que o aluno não quer, eu tenho que ter ferramentas que estimule esse aluno a querer, . . . e os resultados são sim, consequências desse trabalho coletivo. (Gestora escolar).

Ao responder, a gestora deixa explícito que a aquisição do conhecimento se fundamenta na responsabilização e cumprimento do papel de cada um dos envolvidos nos processos, e os resultados são frutos de um esforço somático. Os princípios da educação democrática favorecem a todos do universo escolar, tendo estes, “a oportunidade e condição não apenas de construir a realidade social pedagógica, mas também de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo” (Lück, 2013, pp. 58-59).

5.1.3 Gestão dos resultados e promoção da participação escolar

A análise referente à gestão de resultados e promoção da participação escolar está embasada na entrevista realizada com a gestora. A partir da perspectiva de uma gestão escolar, orientada para promoção de bons resultados e participação dos diferentes segmentos, exige bastante desta, empenho e comprometimento para alinhar e manter a unidade de propósitos, com intenção de obter conquistas coletivas.

Para uma melhor compreensão a respeito da gestão de resultados, pesquisou-se sobre as peculiaridades da gestão democrática e participativa na expectativa de descobrir se as práticas pedagógicas desenvolvidas, contribuem para o desempenho escolar dos discentes. Ao responder, destacou a gestora:

O relacionamento interpessoal é o grande desafio em todos os segmentos, seja administrativo, financeiro, pedagógico e com os discentes. Então, estabelecer essas relações entre si, criar um canal de aproximação com os alunos, ser uma porta de acesso para que eles possam falar e ouvir, e vejo também, a importância da hora de dizer não, de explicar que, aquilo que ele está solicitando não é pertinente, ou não é possível, mas, sempre partindo do princípio de ouvi-los, de respeitar a opinião, ... eu procuro sempre ter essa relação de abertura e respeito com os alunos, e trabalhamos muito essa questão do pertencimento, que eles pertencem a essa escola, e, que a escola tem um nome, cada um destes alunos vivem essa identidade, e quando eles assumem isto, o protagonismo vem, ... eles, os alunos, acabam tendo o perfil de ser, mais a base mesmo, é sempre a relação respeitosa e o cumprimento de todos os acordos, ... eu não consigo garantir um ambiente de aprendizagem separada a questão da disciplina. (Gestora escolar).

Ao analisar sua resposta, observa-se que a gestora busca estabelecer relações interpessoais amistosas com os discentes, o que contribui para a elevação do nível de participação dos mesmos. O protagonismo explicitado pela gestora é notório por meio das conquistas dos discentes em provas externas, tendo em vista o percentual de aprovação dos alunos egressos da escola estudada no IFTO (Instituto Federal do Tocantins). Conforme demonstra a tabela 4, produzida a partir de informações colhidas na escola.

Tabela 4 - *Apresentação dos resultados dos alunos aprovados no IFTO (Instituto Federal do Tocantins) em 2019.*

Nº de alunos inscritos da escola	Nº de alunos aprovados da escola	Cursos técnico – IFTO
	1	Administração
35	2	Agrimensura
	4	Eletrotécnica
	6	Eventos
	2	Mecatrônica
	3	Informática
	1	Controle Ambiental
TOTAL	19	07

Fonte: Informações colhidas na Escola, com base na Lista de aprovados, IFTO, 2019

A análise da tabela 4 demonstra que, em um total de 35 alunos inscritos para participar do processo seletivo do IFTO, 19 alunos, ou seja, 54,29% foram aprovados na primeira chamada em sete diferentes cursos da educação profissional técnica de nível médio, na forma concomitante e subsequente ao ensino médio, na modalidade presencial. O nível do desempenho dos alunos, mostrado nesta tabela, está relacionado à competência dos professores em despertar as habilidades nos alunos e à participação eficiente dos docentes, discentes e gestão que, juntos, em um esforço compartilhado, buscam alinhar empenho e comprometimento com o propósito de alcançar bons resultados.

A partir da compreensão que a gestão escolar deve agir com tenacidade para contribuir na construção de novas realidades, na promoção e garantia da aquisição de novos saberes e, sobretudo, avaliar o desempenho dos participantes nos processos pedagógicos, tanto individual, quanto em grupo, na constância em apresentar os *feedbacks* dos resultados; entende-se que estas práticas, possibilitam novas experiências pedagógicas e contribuem para realização de mudanças, se necessárias.

É perceptível que quando o trabalho da gestão escolar é efetivamente executado de forma responsável, os resultados ganham amplitude e o ganho é de todos: “ganha a educação, ganham os educadores e ganha a comunidade. Sobretudo, o que é mais importante, ganha o aluno, mediante o desenvolvimento de aprendizagens significativas” (Lück, 2014, p. 116).

Em continuidade, buscou-se apresentar as práticas da gestão que favorecem a aprendizagem e o desempenho dos alunos apontados nos bons resultados da escola no *ranking* do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da rede municipal de Educação Palmas – TO. A gestora pontuou o seguinte:

Acredito que são dois alicerces, o primeiro é a formação profissional, a excelência desses professores que estão à frente dos projetos e não apenas os que estão a frente, mas, os que estão ao lado, porque o projeto é de parceria, segundo é a disciplina escolar, é cobrado dos alunos uma postura disciplinar, não existe aprendizagem em ambiente que a bagunça predomina, . . . e o meu professor ele precisa ter certeza que tem o meu apoio irrestrito, seja na questão pedagógica de ouvir, de trocar experiências, seja na questão de apoio as práticas pedagógicas dentro do contexto financeiro, seja na hora que precisa chamar uma família e falar duro e cobrar a responsabilização, . . . são momentos ásteros da gestão que também fazem parte do contexto para garantir esses resultados. (Gestora escolar).

Segundo a concepção da gestora, o que favorece a aprendizagem são dois fatores principais: a capacidade técnica dos profissionais e a disciplina cobrada dos alunos. É devido a estes, que a escola alcança bons resultados no IDEB, que é um indicador que tem por

finalidade avaliar a qualidade do Ensino Nacional, por meio das avaliações aplicadas aos 5º anos, séries iniciais e nos 9º anos, séries finais do Ensino Fundamental.

A posição da escola pesquisada no *ranking* do IDEB, de acordo com o gráfico 1, apresenta-se em posição de destaque, segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), conforme demonstrado no resultado do último IDEB divulgado, realizado em 2017.

Gráfico 1 - Resultados do IDEB: Nacional, Estadual, Municipal e Escola pesquisada –Inep 2018



Fonte: INEP (2018) - Elaborado pela autora

Ao analisar e interpretar o gráfico 1, observa-se que a escola alcançou índices que superaram os números em níveis: nacional, estadual e municipal, obtendo os resultados de 7,9, nos 5º anos e 6,4 nos 9º anos do Ensino Fundamental em 2017. A escola pesquisada conquistou índice no IDEB nos 5º anos, séries iniciais, superior em 2,1 ao índice alcançado em nível nacional, 2,3 em relação à rede estadual do Tocantins e 1,3 ao comparar a rede municipal de Palmas; as diferenças ao comparar os 9º anos, séries finais, são: 1,8 em nível de Brasil, também 1,8 referente à rede estadual e 0,6 em nível municipal. Em relação ao índice dos 5º anos da escola, foi superior em 1,5 aos 9º anos.

Ao observar a rotina da escola durante as visitas, percebeu-se uma prática peculiar nas turmas dos 5º anos. Trata-se do trabalho das professoras regentes que ministram as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática; estas, ao identificarem os alunos com dificuldade de aprendizagem, disponibilizam momentos de reforços com aulas extras, preparam atividades de acordo com as necessidades dos alunos e, posteriormente, aplicam avaliações diagnósticas para acompanhar o processo de aprendizagem. Esse trabalho é realizado durante horários de planejamentos semanais das mesmas.

A conquista de resultados positivos é retratada segundo os índices subsequentes divulgados a cada 2 (dois) anos no *site* do INEP. Conforme os dados registrados no gráfico 2.

Gráfico 2 - Apresentação dos resultados do IDEB da escola compreendido ente 2011-2017



Fonte: INEP 2018 - Elaborado pela autora

O gráfico 2 revela que a escola estudada, no período de 2011 a 2017, alcançou melhores índices nas séries iniciais, atingindo o melhor posicionamento no *ranking* do IDEB nos anos de 2011 (melhor IDEB entre as Capitais) e 2017. E nas séries finais nos anos de 2013 e 2015. Portanto a escola vem mantendo-se entre as escolas com melhores resultados no ensino público na Rede Municipal de Palmas.

Diante das evidências mostradas no gráfico 2, pode-se considerar que uma gestão escolar, que acompanha os resultados e desenvolve o trabalho pedagógico em parcerias: escola e comunidade, promove uma cultura educacional proativa ao estimular a concretização

dos projetos escolares que possibilitam, entre outros aspectos, “O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível” (Lück, 2014, p. 31).

Verifica-se que uma gestão escolar competente dá ênfase aos objetivos que precisam ser alcançados, foca nos resultados e no processo de ensino-aprendizagem de qualidade, apresenta-se de maneira engajada, surpreende positivamente sua equipe, demonstra seu compromisso por meio de atitudes assertivas e incentiva a participação dos diferentes segmentos da escola, reconhece as habilidades individuais e apoia as iniciativas da comunidade escolar.

5.1.4 Aplicação dos princípios democráticos e participativos na prática escolar

Esta categoria de análise da pesquisa ganha relevo ao buscar elucidar as práticas da gestão que possuem aplicabilidade dos princípios democráticos e participativos na rotina escolar. Por essa razão, investigou-se, no intuito de descobrir quais práticas estão associadas a uma efetiva participação dos diferentes segmentos da escola.

Na construção desta análise, um ponto relevante abordado foi o da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) como organização do trabalho da escola. Questionou-se se este está fundamentado nos princípios democráticos participativos. Em resposta, a gestora expõe:

Talvez o PPP seja o nome mais bonito dentro da escola e talvez não, pois, decerto não é funcional em todo tempo, no sentido de uma verdade camuflada, por que ele é um processo em que se assume a gestão, e você já encontra o PPP em curso, poucos são os momentos que você tem de verdade para reescrevê-lo, para estudá-lo e avaliá-lo. O momento da reescrita é crucial, por que remexer práticas é muito complicado, e nem sempre você encontra parceiros para essa parte burocrática, você encontra sugestões, colaborações, participação no plano oral, mas, quando você chama essa equipe para construir um documento escrito, infelizmente esbarra-se em um hábito muito preguiçoso, o da escrita, . . . a necessidade de formações de professores, gestores, equipe administrativa e pedagógica que conheçam: as políticas, as definições, as nomeações e mais ainda, a característica de cada modelo de gestão, a partir do momento que todos conheçam sua importância, creio que seja possível o PPP ser mais vivido, . . . hoje, o PPP ainda é construído para ser lido e achado bonito, mas pouco para ser prático na escola. (Gestora escolar).

A gestora relata a respeito das dificuldades em encontrar parceiros para reelaborar o PPP. Também faz uma ressalva referente à necessidade de formação para as equipes pedagógica e administrativa construírem juntas uma melhor compreensão da importância deste documento. A escola é ambiente propício para construir novas concepções, e o PPP,

sendo uma construção coletiva em busca da qualidade do ensino possibilita discussões, reflexões e avaliações da “própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo” (Veiga, 2013, p. 11).

Ademais, o PPP, como plano macro da escola, precisa nortear as ações diversas e superar percalços; portanto, não pode ser apenas um agrupamento de planos de ensino de diferentes áreas do conhecimento ou apenas um documento burocrático, mas deve ser uma experiência vivenciada por todos participantes do processo educativo da escola. Por essa razão, este projeto político “não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas” (Veiga, 2013, p.13).

A partir deste contexto, cabe à gestão escolar, fundamentada em princípios democráticos e práticas participativas, organizar as atividades da escola por meio de decisões consensuais e, sobretudo, refletir sobre os problemas enfrentados na rotina da escola, buscar solucioná-los e impulsionar o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico para, “atingir seus objetivos e cumprir sua função e desempenhar seu papel” (Ferreira, 2006, p. 306).

O trabalho do gestor escolar apresenta uma dinâmica complexa e suas atribuições possuem caráter político. Neste entendimento, buscou-se construir um mapeamento conciso. Foi solicitado à gestora que, com base nas práticas de gestão escolar, enumerasse com que frequência desenvolve as habilidades listadas no quadro 2. Considerou-se os seguintes critérios para avaliar as ações em escala: até 25% do tempo (1), de 26% a 50% (2), de 51% a 75% (3) e de 76% a 100% (4). Dessa maneira, pretende-se construir uma melhor concepção do trabalho desenvolvido na escola de forma clara e objetiva.

Quadro 2 - Resultados do mapeamento das práticas da gestão escolar da escola pesquisada.

Nº	Mapeando as Práticas da Gestão Escolar	1	2	3	4
1	Equipara as interconexões das diferentes áreas e atividades da escola e as ações compartilhadas entre os membros da escola.				X
2	Desenvolve na escola um ambiente de consenso no que tange a aprendizagem, em prol dos objetivos da escola				X
3	Estimula a participação de todos nos diferentes segmentos da escola para desenvolver e executar e avaliar os projetos escolares.				X
4	Constrói canais de comunicação positivo e eficiente entre todos os				X

	componentes do universo escolar.				
5	Estabelece ligações significativas nas ações pedagógica entre professores e funcionários, pais e alunos.			X	
6	Compartilha o processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar.		X		
7	Conduz a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola promovendo a participação dos docentes, discentes e usuária da escola.			X	
8	Articula, coordena e interage de forma democrática e participativa.				X
9	Estabelece estratégias para intervir na área pedagógica e administrativa de forma democrática e participativa.			X	

Fonte: com base em Lück 2014, pp.157- 160 adaptado pela autora.

O quadro 2 apresenta de forma clara e prática um mapeamento das ações da gestão escolar. A gestora respondeu com que frequência desenvolve as habilidades listadas; o quadro 2 mostra os seguintes resultados: os itens de 1 a 4 e 8 foram avaliados em uma frequência de 76% a 100%; no que refere-se aos itens 5, 7 e 9 foram avaliados em uma frequência de 51% a 75%; quanto ao item 6, a frequência com que essa prática é desenvolvida corresponde de 26% a 50% do tempo.

Diante do exposto, dentro de uma perspectiva de ações democráticas e participativas, funcionam com êxito e resultados positivos os itens elencados sobre as relações internas constituídas na escola; a gestora demonstra segurança em suas ações e coerência acerca dos princípios da gestão democrática e participativa ao fomentar consensos nos processos contínuos voltados para a articulação e interação da equipe escolar.

Partindo do princípio de ações que funcionam como resultados satisfatórios, é possível afirmar que alguns resultados são mediados de forma eficaz, refletido no conjunto de ações, embora algumas necessitem ser repensadas e superadas como: a questão dos processos de tomada de decisões em conjunto com todos os membros da comunidade escolar. Segundo o modelo (neo) institucional, na construção da identidade e cultura escolar, convém ter presente o fato “de determinados processos (como a gestão de imagem)” contribuírem de forma decisiva para manter a confiança na escola e legitima a ordem estabelecida. (Estêvão, 2018, p. 43).

5.2 Apresentação e análise da entrevista e do questionário direcionados aos professores

As informações obtidas referentes as práticas da gestão escolar, conforme as concepções dos professores da escola em estudo, foram adquiridas por meio de duas técnicas, a saber: realização de entrevistas e aplicação de um questionário direcionado aos professores da 1ª e 2ª fase do ensino fundamental.

As informações colhidas por meio destes dois instrumentos de coletas de dados têm como propósito, identificar quais são as práticas da gestão escolar desenvolvidas, e descobrir, se as mesmas contribuem para democracia e participação e se estão orientadas para eficiência, eficácia e qualidade do ensino na escola.

Nesta perspectiva, buscou-se apresentar as concepções dos professores a respeito das dinâmicas presentes nas práticas da gestão escolar e também, os fatores que consideram importantes para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos alunos e obtenção dos resultados significativos.

Para conhecer melhor o perfil dos participantes deste estudo, foi elaborado o quadro 3, que mostra as características dos professores que participaram desta pesquisa e que contribuíram com suas concepções ao relatarem as experiências vivenciadas na escola em estudo.

Quadro 3 - Perfil dos professores participantes da pesquisa

Função	Sexo	Idade	Formação
Professor PII - de Língua Inglesa	Masculino	43 anos	Graduado em: Letras - Português/ Inglês Especialização: Língua Inglesa.
Professora PII - de Língua Portuguesa	Feminino	53 anos	Graduada em: Letras – Português/ Inglês Especializações são três: Gestão Escolar; Língua Portuguesa; História e cultura Afro descendente.
Professora PII - de Matemática	Feminino	50 anos	Graduada em Matemática; Especializações são quatro: Matemática financeira e estatística; Avaliação Escolar em Matemática; Magistério da Educação Básica; Gerontologia: a inserção do velho no mundo contemporâneo.
Professor PII - de Geografia	Masculino	44 anos	Graduado em Geografia; Especialização em: Educação Ambiental Mestrado: Ciências do Ambiente.
Professor PII - de História	Masculino	38 anos	Graduado em História; Especialização em: Gestão Pública.

Professora PII - Educação Física	Feminino	41anos	Graduada em Educação Física; Especializações são três: Educação Física Escolar; Treinamento desportivo; Progestão Escolar.
Professora PI - Educação Física	Feminino	42 anos	Graduada em Educação Física; Especialização em: Educação Física Escolar;
Professora PI - de Matemática	Feminino	51 anos	Graduada em Pedagogia e Matemática; Especialização: Matemática e Física.
Professora PI - de Língua Portuguesa	Feminino	39 anos	Graduada em Pedagogia; Especialização em: Psicopedagogia institucional
Professora PI – de Ciências	Feminino	42 anos	Graduada em Pedagogia; Especialização em: Pedagogia
Professor PII - de Libras	Masculino	62 anos	Graduado em: Matemática e Letras - libras; Especialização em: Libras.
Professora PII - de PPT (Pesquisa e produção de texto)	Feminino	44 anos	Graduada em: Letras – Português/Inglês e Direito; Especialização em: Língua Portuguesa;

Fonte: Informações colhidas na Escola - quadro elaborado pela autora

O quadro 3 mostra que todos os professores possuem graduação em suas respectivas áreas de atuação, além de possuírem especializações. A formação acadêmica inicial destes professores, e a continuação dos estudos é um fator importante no desenvolvimento do trabalho pedagógico.

As entrevistas com roteiro semiestruturado ganham relevância ao proporcionar um discurso livre aos entrevistados, mas, de maneira a não perder o foco do tema propostos. As informações obtidas por meio das duas técnicas aplicadas subsidiaram esta análise, e têm como propósito organizar e analisar as informações de maneira clara e objetiva; assim constituiu-se as categorias de análise.

Quadro 4 - Categorias de análise da entrevista direcionada aos professores

Categorias de análise	Concepções
Tipos de gestão	Conhecer os tipos de gestão escolar é fundamental para o bom desenvolvimento das práticas pedagógicas; Cada tipo de gestão possui características específicas e são essas especificidades que vão orientar a maneira como ocorrem os processos de gestão na unidade escolar.
Práticas participativas e democráticas	As práticas de gestão escolar desenvolvidas de forma participativa e democrática facilitam decisões, mediante o compartilhamento das responsabilidades;

	As práticas democráticas contribuem para alinhar objetivos comuns à escola e à comunidade.
Gestão, práticas que contribuem para a eficiência e qualidade no ensino.	São práticas da gestão que, orientadas para eficiência e qualidade, contribuem para ensino-aprendizagem dos alunos.
Comunicação e participação da comunidade escolar.	<p>A comunicação eficiente favorece a participação entre todos segmentos da escola;</p> <p>A participação da comunidade na vida escolar possibilita maior aproximação entre os diferentes segmentos e facilita a exposição de ideias pertinentes à realidade escolar;</p> <p>A participação caracteriza-se pela colaboração dos diferentes os segmentos, esta pode ser: espontânea ou dirigida;</p> <p>A comunidade escolar, ao participar, transforma a própria escola em espaço coletivo de aprendizagem.</p>

Fonte: quadro elaborado pela autora

As análises das diferentes categorias possibilitaram conhecer a realidade da escola, por meio das concepções da equipe docente sobre os diferentes aspectos e fatores que contribuem, de maneira significativa, para a obtenção dos resultados no desenvolver dos processos educativos.

5.2.1 Tipos de gestão

Conhecer e analisar o tipo de gestão estabelecido na escola é importante porque compreende-se, que cada modelo de gestão se fundamenta em princípios específicos que orientam a forma de organizar as práticas nos processos pedagógicos. Neste aspecto, faz sentido a análise desta categoria, ao buscar descobrir quais princípios norteiam as práticas da gestora, uma vez que estes caracterizam o tipo de gestão.

A princípio solicitou-se aos professores que descrevessem o tipo de gestão adotada na escola. Estes consideram que:

A gestão é democrática e humanizada, aberta ao diálogo com todos. (Professora PII de Ciências).

Uma gestão democrática que preza pelo companheirismo e união. (Professora PI de Educação física).

Na Gestão democrática a maioria das decisões são discutidas. Existe um fácil acesso à gestora. (Professora PII de Geografia).

Diante do exposto, os professores deixam evidente que a gestão escolar se caracteriza por ser democrática e participativa. O resultado das análises e quantificações das respostas dadas a esta questão foi o seguinte: 100%, de um total de (n=12), dos docentes, foram unânimes em afirmar que a gestão escolar possui uma postura integradora e, nas decisões, há participação coletiva; a gestão ouve as sugestões da equipe e as decisões, relativas ao pedagógico e ao organizacional, são pensadas em conjunto. As respostas demonstram que estes conhecem a realidade escolar, como pode ser observado, também, no trecho a seguir:

A gestão é democrática, e preocupa-se com todos os pilares da educação. (Professora PI de Língua Portuguesa).

A gestão da escola, quando desenvolve atribuições como: promover estratégias que consolidam a formação do cidadão e, conseqüentemente, a prática da cidadania, cumpre os pilares da educação, que a professora de língua portuguesa da primeira fase do ensino fundamental referiu-se.

Em síntese, os pilares educacionais são práticas pedagógicas que, ao serem desenvolvidas, subsidiam as ações escolares e promovem aprendizagens fundamentais ao nortear atividades didáticas com foco em uma educação de qualidade e significativa. Ademais, são quatro associados saberes e competências a serem adquiridas para a educação no século XXI. Segundo Delors (2003, p. 101) “A educação ao longo de toda a vida baseia-se em pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser”.

5.2.2 Práticas participativas e democráticas

O propósito da análise desta categoria é apresentar de forma organizada, as concepções da equipe docente sobre as práticas da gestora, orientadas para a participação e democracia. Entende-se que uma gestão desenvolvida com base nestas orientações proporciona um fortalecimento das relações sociais com a comunidade escolar, sendo que as decisões são tomadas mediante uma visão coletiva da escola e de suas necessidades.

Em relação específica sobre a prática do plantão pedagógico estabelecido na agenda da escola, questionou-se se esta favorece e fortalece a participação da comunidade escolar. Ao responder ao questionário os professores relatam:

A prática do plantão pedagógico foi uma das ações mais bem sucedidas na escola, pois possibilitou uma aproximação das famílias com o ambiente escolar, e, assim, fomentou-se a participação destas (Professora PI de Matemática).

O plantão é uma prática pedagógica que favorece e fortalece a participação, porque é uma oportunidade de aproximar os familiares dos alunos e a equipe pedagógica da escola (Professor PII de Geografia).

Durante o plantão pedagógico é realizada uma grande reunião e, posteriormente, os pais têm oportunidade de conversar com os professores e com toda a equipe escolar; então, favorece a participação de forma assertiva. (Professora PII de Educação Física).

As respostas foram analisadas e quantificadas, e os resultados são: 66,67% de (n=12) afirmam que esta estratégia, do plantão pedagógico na escola, favorece a participação da comunidade escolar, e 33,33% de (n= de 12) responderam que em parte, devido à ausência de algumas famílias.

Durante a entrevista, buscou-se uma melhor compreensão da prática da gestão, a respeito do estabelecimento dos elos participativos e significativos entre pais, professores, alunos e demais servidores da escola na realização do plantão pedagógico. Em resposta dada a esta prática da gestão, os professores pontuaram:

Esse processo ocorre de forma democrática e participativa, nós realizamos os plantões pedagógicos que ocorrem em cada bimestre na escola, decidimos qual o melhor horário para esta realização, pensando nas participações dos pais. Nesta reunião, os professores, a supervisão, a orientação e a gestora ficam à disposição para conversarem com a comunidade; todos apoiam esse projeto, e no caso do não comparecimento de alguns dos familiares, em outros horários alternativos, os pais são agendados para apresentarem-se na escola e conversarem com a equipe pedagógica (Professor PI de Língua Portuguesa).

A gestora promove momentos entre a equipe escolar e os pais para socializarem os processos de ensino na escola. Nas reuniões pedagógicas, são mostrados gráficos de rendimentos dos alunos e das turmas, são avaliadas as turmas que estão evoluindo e turmas que precisam de intervenção pedagógica e da família. Também os pais são convidados individualmente para tratarem de assuntos pertinentes aos filhos. Além das reuniões, os pais são orientados individualmente a ajudarem, nos momentos de estudos dos filhos em casa, no intuito, de favorecer o ensino-aprendizagem (Professor PII de Língua Portuguesa).

Os professores explicam que a prática da reunião pedagógica é um processo que ocorre de maneira participativa e democrática. Em síntese, esta é uma ação pedagógica importante por favorecer a aproximação entre familiares dos alunos e a escola; também, facilita a comunicação direta entre os pais dos alunos e os educadores. Durante as visitas na

escola, percebeu-se que o plantão pedagógico favorece a participação de um número expressivo de familiares; estes participam da reunião e recebem os boletins bimestrais, e também, obtêm as informações individuais sobre os filhos, diretamente com os profissionais da escola.

Entende-se que a gestão escolar, ao compartilhar com as famílias dos alunos as dificuldades destes e os desafios da escola em estabelecer e manter um ensino significativo torna possível, juntos, traçar estratégias e encontrar caminhos para solucionar os problemas e melhorar o processo de ensino-aprendizagem. A prática do plantão pedagógico deixa evidente que o trabalho da gestão está subordinado a diferentes fatores como: criatividade, autonomia, “responsabilidade, disciplina e iniciativa” (Libâneo, 2013, p. 178).

Outro aspecto importante para a análise das práticas participativas e democráticas na organização escolar é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Ao abordar sobre esse projeto, buscou-se evidenciar como ocorre o processo da participação efetiva de todos segmentos da escola na construção e elaboração deste, sob a liderança da gestora. Ao responder o questionamento os professores asseguraram:

Há interação e comunicação entre todos, sobre os projetos desenvolvidos na escola (Professor PII de Ciências).

Em cada início do ano letivo o PPP é discutido, e decidimos o que vai ser trabalhado, no decorrer do ano, em cada bimestre (Professora PI de matemática).

Durante o planejamento coletivo no início do ano, lemos o PPP construído no ano anterior, e redefinimos as ações para o ano corrente (Professora PII de matemática).

No que refere-se ao processo de construção do PPP, os professores foram unânimes ao responder o questionário e, em proporção de 100% de um total de (n=12), afirmaram que o Projeto Político Pedagógico da escola, ao ser construído, contou com a participação efetiva de toda a equipe da unidade, assim como é reservado um momento durante o planejamento coletivo dos docentes para estudo do mesmo.

No tocante ao processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), também abordado em entrevista com os professores, com a intenção de ampliar a discussão e mostrar outras concepções, além das expostas em resposta ao questionário, buscou-se saber se este documento está fundamentado nos princípios democráticos e participativos. Nesta perspectiva, as respostas dos docentes foram:

A gestora sempre faz reuniões com o corpo docente da escola, pede sugestões de como melhorar o desempenho da escola e tudo sempre voltado para um trabalho

harmonioso entre os membros da equipe, na intenção de melhorar a competitividade da escola. (Professor PII de Língua Inglesa).

A gestora promove a participação de todos os servidores na elaboração do PPP, isso ocorre por meio de reunião, nas quais é oportunizado a todos fazerem suas colaborações e participações, cada um em suas áreas de conhecimentos (Professor PII de Geografia).

Todos os professores estão cientes do PPP da escola e sempre que este precisa ser reestruturado, toda a equipe é convocada para uma reunião. Então é feito todo o estudo do PPP, e é modificado o que for preciso. (Professor PI de Língua Portuguesa).

Observa-se que na entrevista houve ampliação no discurso em relação às respostas dadas no questionário. A equipe docente enfatiza que é convidada a participar e a contribuir com seus saberes e concepções, e também que a gestora promove momentos específicos para estudo, reescrita, e avaliação do PPP, sendo este uma construção coletiva, e sua reelaboração tem o propósito de melhorar os índices da escola. Segundo Veiga (2013, p.13) “Nesse sentido, é que se deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade”.

Para construir um documento tão importante como é o caso do PPP, é de fundamental importância o envolvimento dos membros escolares em todas as fases. De acordo com as afirmações dos professores, a gestora fomenta práticas assertivas como: planejamentos exclusivos dedicados a releitura, discussão e reescrita para melhor reestruturá-lo e avaliar as ações propostas. Para Bussmann (2013, p. 49) “A implementação de projeto político-pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou se construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania”.

Em sequência, questionou-se a respeito das práticas da gestão escolar referentes às decisões pedagógicas, e buscou-se descobrir se estas são compartilhadas com membros da comunidade escolar. Em resposta, os professores destacaram:

As decisões em parte, são compartilhadas, claro que algumas decisões são de competência técnica administrativa da gestão, mas, percebe-se que, aquilo que é possível é compartilhado com a comunidade escolar (Professor PII de História).

A gestora compartilha o que cabe a comunidade escolar saber (Professora PI de Língua Portuguesa).

A gestora compartilha as decisões, realiza reuniões, expõe ao grupo as situações, faz repasses aos membros da escola nos horários de intervalos e nos grupos de WhatsApp (Professora PII de Matemática).

Ao tabular os dados desta questão, 91,7% de (n= 12) responderam afirmativamente e 8,3% (n= 12) afirmam que em parte a gestora da escola compartilha os processos de decisão com membros da comunidade escolar. É importante reiterar que a prática de gestão na escola está vinculada a aspectos diversos da rotina escolar e produz resultados de qualidade de acordo com o desenvolvimento dos processos que compõem as dimensões da gestão.

Portanto, os objetivos e metas de uma escola devem ser pensados, discutidos, compartilhados e, acima de tudo, correlacionados ao projeto macro da Unidade Escolar dando coerência às ações coletivas, ao manter “o fazer educativo respaldado por uma atitude reflexiva permanente” (Falkembach 2013, p. 131).

5.2.3 Gestão, práticas que contribuem para eficiência e qualidade no ensino

Esta categoria de análise tem como intencionalidade analisar as percepções dos professores a respeito das práticas da gestão escolar que, orientadas para eficiência e qualidade, contribuem para o ensino-aprendizagem dos alunos.

Nesta perspectiva, ao questionar sobre as práticas da gestão e, se estas caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino, considerando que a escola apresenta-se bem posicionada no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, os docentes assim pontuaram:

A gestão propõe metas ao grupo; há um entendimento entre ambos. O grupo foca em primeiro lugar no desenvolvimento pleno do aluno. (Professora PI de Língua Portuguesa).

Temos a liberdade para realizar o trabalho em sala de aula e o apoio da gestão e coordenação. (Professora PI matemática).

Nesta abordagem, 100% de um total de (n=12) dos professores responderam que as práticas da gestão caracterizam-se por serem democráticas e participativas e também são orientadas para a qualidade do ensino. Diante do exposto, nesta escola a atuação da gestão influencia significativamente no ensino-aprendizagem dos alunos. Neste aspecto, percebe-se que, quando a escola está organizada por meio de uma gestão eficiente, “cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho, . . . de modo a se obter sucesso nas aprendizagens” (Libâneo, 2013, p. 268).

Na entrevista, ao responder se as práticas desenvolvidas por esta gestão escolar favorecem o posicionamento da escola no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, os professores foram enfáticos em seus posicionamentos:

Positivamente considero que a nossa gestão quer desenvolver atividades que mantenham o alto índice nos rankings nacionais; toda a equipe que participa dos projetos, demonstra muito interesse em manter esse padrão de qualidade. Normalmente são discutidos assuntos sobre os índices da escola, até mesmo nos intervalos das aulas, porque não é apenas a gestão, mas um grande número de membros da equipe quer manter os bons índices. (Professor PII de História).

Certamente esta gestão trabalha com foco nos índices do IDEB e também, caracteriza-se pelo desenvolvimento de ações democráticas participativas e mais, é orientada para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino, porque se fosse o contrário, a escola não teria tanto êxito nessas avaliações externas. (Professor PII de Geografia).

Com base nas concepções dos entrevistados, as ações desenvolvidas pela gestora têm foco em bons desempenhos; assim os resultados apresentados no IDEB são reflexos dos esforços da gestão e do comprometimento da equipe, que juntos trabalham para desenvolver competências e habilidades técnicas e emocionais nos alunos, para que estes, ao competirem em vários níveis, alcancem êxito. A escola possui uma identidade, apresenta um “espírito competitivo” e junto com os envolvimento de todos, alunos, professores e gestão, são fatores que contribuem para boa *performance* retratada nos índices.

Por conseguinte, uma gestão orientada para a excelência tem práticas extraordinárias, integra as equipes, e consegue obter resultados satisfatórios, tanto na organização da escola quanto na qualidade do ensino. “Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre os polos individual e social, equilibrando-os” (Lück, 2013, p. 106).

Ao serem questionados sobre as práticas da gestão que fazem com que a escola esteja posicionada entre os primeiros lugares no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no município de Palmas, os professores afirmaram com veemência:

O planejamento, as metodologias diferenciadas, as reuniões frequentes e as avaliações do fazer pedagógico são práticas que contribuem para este posicionamento no ranking do IDEB. (Professora PII de Matemática).

A gestão reserva momentos para orientar os educadores e alunos a serem disciplinados, organizados e produtivos. (Professor PII de Língua Inglesa).

A gestão é integrada ao corpo docente, e possui compromisso com os projetos interdisciplinares. (Professora PI de Educação Física).

São traçados objetivos e há um comprometimento de todos em busca de resultados positivos. (Professora PI de Língua Portuguesa).

Diante do exposto pelos docentes, a gestora desenvolve ações fundamentadas em disciplina e comprometimento, que contribuem em prol dos resultados positivos. Também são avaliadas as atividades pedagógicas. Para os professores, a maneira de organizar a escola, por meio das práticas da gestão, resulta no posicionamento da escola no *ranking* do IDEB. De acordo Libâneo (2013, p. 280) “não é possível para a escola atingir seus objetivos de melhorias de aprendizagem escolar dos alunos sem formas de organização e gestão”.

Em se tratando das práticas de gestão escolar democráticas e participativas que contribuem para a eficiência e a qualidade do trabalho dos professores que ministram as diferentes disciplinas nas turmas testadas em avaliações externas, os professores em resposta, apresentaram várias práticas desenvolvidas no decorrer do ano letivo:

A gestão motiva, e possibilita aos professores condições adequadas de trabalho. (Professora PII de Língua Portuguesa).

A gestão é vista como uma grande aliada, pois apoia e colabora com os projetos. (Professora PI de Língua Portuguesa).

Como há uma gestão organizada e filosofia já implantada, não há sobrecarga sobre os professores, obtendo-se o êxito nos índices. (Professora PII de Ciências).

A participação dos professores nas decisões da gestão contribui para eficiência do trabalho, pois nada é imposto, mas, temos as decisões acordadas com o grupo escolar que precisam ser cumpridas. (Professora PI de Matemática).

Diante dos relatos da equipe docente, as práticas da gestão colaboram para o crescimento profissional e cria um ambiente de trabalho adequado, assim como facilita o acesso em prol da participação dos professores nas decisões; o que reflete em um trabalho com eficiência e sem sobrecarga.

É importante ressaltar, que o propósito de uma gestão escolar democrática e participativa é a construção de aprendizagens coletivas, assim, uma gestão eficiente caracteriza-se por mobilizar os segmentos escolares para juntos desenvolverem novas competências e habilidades. Ao visualizar “novos horizontes e novas práticas educacionais, desenvolverem o espírito de realização e entusiasmo, como parte da alegria de aprender” (Lück, 2014, p. 145).

Durante a realização da entrevista perguntou-se quais práticas da gestão favorecem a aprendizagem e o desempenho dos alunos apontados nos bons resultados da escola no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da rede municipal de Educação de Palmas - TO. Os professores justificaram suas respostas ao elencarem as proeminentes práticas da gestora que beneficiam as performances dos discentes:

As práticas que colaboram com aprendizagem e desempenho dos alunos são a participação familiar e a disciplina cobrada dentro da escola. Acredito que são esses, os dois fatores determinantes para o sucesso da escola no processo de ensino-aprendizagem, também podemos apontar a equipe de professores com boa formação acadêmica e excelente capacidade para ensinar (Professor PII de Geografia).

São múltiplas as ações, além do projeto de ensino que a escola possui, a gestão cria um calendário à parte para realizar aulas extras de reforço, atividades de fixação e compreensão do conteúdo, orientadas para as avaliações do IDEB, também os alunos estimulados a estudar os descritores que serão cobrados nas avaliações externas (Professor PII de História).

As práticas da gestão são: acompanhamento do trabalho dos professores; nós somos acompanhados, não só pela gestão, mas, pela supervisão e coordenação de apoio aos projetos pedagógicos. O aluno também recebe incentivo por parte da gestão como: brindes e prêmios, ele é reconhecido por seu esforço; premiamos também o aluno destaque, o aluno revelação e o aluno que tirou a melhor nota no simulado. São práticas que têm favorecido muito os bons índices no ranking do IDEB. Todas essas ações favorecem o desempenho dos alunos para a obtenção de melhores resultados nas avaliações internas e externas. (Professor PI de Matemática).

Os depoimentos dos docentes demonstram que existe um trabalho direcionado, com foco em bons resultados. Também, evidenciou-se que a gestora possui uma visão multidimensional do universo escolar. Conforme as ressalvas dos entrevistados, são as práticas eficazes da gestão que contribuem para escola estar em posição de destaque no *Ranking* do IDEB, como: acompanhamento do trabalho docente, organização do calendário para as aulas de reforço, o estímulo à equipe para estar em contínua busca de novos conhecimentos; também, o estudo dos descritores cobrados nas avaliações externas. Para Furtado (2014), o gestor escolar possui múltiplas responsabilidades:

O gestor pedagógico é o responsável pelo bom funcionamento do processo ensino-aprendizagem e, dessa forma, é igualmente responsável pelo alcance de bons resultados na aprendizagem dos alunos. Essa tarefa, nada simples, pode ser subdividida em três dimensões que compõem o seu fazer: a gestão do currículo, a gestão da ação docente e a gestão dos resultados. A gestão do currículo compreende todas as ações voltadas para a efetivação do processo de aprendizagem. Estamos falando de seleção de competências e conteúdo, de estratégias de ensino e de avaliação, de elaboração de projetos interdisciplinares, de estruturação do processo de recuperação e, também estamos falando do apoio, orientação e supervisão de tudo isso (Furtado, 2014, p. 1).

A gestão escolar deve permanecer atualizada e conectada à realidade da escola e dos processos de ensino, que, apresentam-se altamente competitivos. É necessário que a gestão se mantenha atenta quanto à eficiência dos processos realizados pela equipe pedagógica. Conhecer o significado de cada procedimento é crucial, além de organizar as etapas metodológicas do ensino.

5.2.4 Comunicação e participação da comunidade escolar

A análise da categoria comunicação e participação da comunidade escolar é relevante tendo em vista que a comunicação apresenta-se como um instrumento essencial para uma gestão bem sucedida. Compreender a importância desta, é, tão necessária quanto aplicá-la da forma correta. Entende-se que a comunicação eficiente favorece a participação de todos na unidade de ensino.

Por esta razão, questionou-se em relação às práticas da gestão escolar que são associadas a uma comunicação positiva e eficiente entre todos da equipe escolar; em resposta, os professores afirmaram:

As informações são passadas de forma clara e direta. (Professora PII de Língua Portuguesa).

Todos da equipe pedagógica procuram falar a mesma língua. Todos trabalham de acordo com o regimento escolar. (Professora PI de Matemática).

Sempre são realizadas reuniões para repasses de informações pertinentes ao grupo. (Professora PII de Língua Portuguesa).

Observou-se por meio do questionário aplicado, que 91,7% de (n= 12) dos professores afirmaram sinalizando que as práticas da gestão escolar são associadas a uma comunicação positiva e eficiente entre todos da equipe escolar e 8,3% de (n= 12), justificaram que sempre a comunicação é positiva.

No decurso desta pesquisa, foram realizadas diversas visitas na escola em estudo; durante estas, observou-se vários aspectos da dinâmica escolar. Em relação à comunicação, esta ocorre de maneira positiva por meio de diferentes ferramentas: o uso do aplicativo *WhatsApp* para divulgações das informações diversas no grupo da escola, sendo a secretária e a gestora, administradoras das postagens deste; também, algumas informações são repassadas pela equipe diretiva na sala dos professores durante os intervalos das aulas; no período matutino, das 10 h às 10 h e 15 min. e no período vespertino, das 16 h às 16 h e 15 min. Essa forma de repassar as informações ocorre com frequência na escola, devido à concentração dos professores nos momentos dos intervalos.

Observou-se que, outra forma de divulgação das informações na escola é por meio do uso dos murais, colocados estrategicamente em lugares específicos: sala dos professores, sala da secretaria, sala da supervisão e sala da orientação. Nestes, são divulgadas informações diversas sempre que necessário. Dessa forma, é possível afirmar que a gestora busca

estabelecer uma comunicação eficiente, sendo esta, uma prática positiva por utilizar vários canais de comunicação, o que facilita a divulgação e o acesso às informações.

Ao abordar sobre o quanto a gestora estimula a participação de todos da equipe na elaboração e execução dos projetos escolares, os professores responderam:

A gestora incentiva acompanha e divulga todos os projetos realizados. (Professora PI de Língua Portuguesa).

A gestora faz parte das ações e projetos escolares, sugerindo e prestigiando os trabalhos escolares. (Professora PII de Língua Portuguesa).

A gestora é bastante comunicativa e interativa e promove uma boa relação profissional entre todos. (Professor PII de Ciências).

A análise desta questão em discussão apontou que 100% de um total de (n= 12) professores afirmaram que são estimulados a participarem dos projetos em todas as fases: elaboração e execução e avaliação. Para os docentes, a gestora não só estimula a participação, como também, envolve-se durante os processos das ações escolares, incentivando os professores, oferecendo condições apropriadas para realização dos projetos em cursos. A gestão escolar democrática resulta de um conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que desenvolvidas é possível aumentar a aprendizagem coletiva. (Lück, 2014, p. 145).

Por fim, outro aspecto relevante, trata-se da participação dos docentes na vida da escola, perguntou-se na entrevista, se esta é promovida pela gestão ou é de iniciativa própria. Os professores assim responderam:

A gestora solicita a participação e os servidores que chegam na escola adquirem esse espírito de participação coletiva, mesmo que seja um servidor novato. Ele logo aprende sobre a realização do trabalho coletivo; aqui não existe o eu que mando, e temos que trabalhar em equipe para alcançar os resultados. É tão certo que eu sou solicitado a participar de alguns projetos, seja ele projeto que envolve a sala de aula ou atividades fora de sala de aula, como, por exemplo, as festividades. (Professor PII de Língua Inglesa).

Minha participação na escola acontece nas duas formas, espontânea porque nós já conhecemos as normas, as rotinas e os procedimentos a cumprir, neste sentido cada profissional cumpre o seu papel; também essa participação ocorre quando solicitada é pela gestora (Professor PII de Geografia).

Diante das concepções dos docentes entrevistados, as suas participações no contexto escolar ocorrem de duas maneiras: os professores afirmaram que tanto possuem iniciativa própria em desenvolver seus projetos e suas metodologias, como também, há momentos em

que são convocados a participarem das reuniões e ações estabelecidas no projeto macro da escola.

Observou-se que, a participação, a interação e a integração entre os servidores da escola estão relacionadas ao bom relacionamento estabelecido entre a equipe pedagógica e a gestora. Esta constatação foi possível ao observar e acompanhar presencialmente diferentes momentos das reuniões pedagógicas, confraternizações e no acompanhamento da rotina escolar; percebeu-se que as relações são respeitadas e harmoniosas.

É importante ressaltar que, segundo as percepções dos professores, as ações participativas são procedimentos comuns na rotina escolar, visto que, na escola, a equipe possui disposição para colaborar com as múltiplas atividades pedagógicas. Para Lück (2013, p. 22) “O trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado e realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações contemporâneas educacionais incorporadas aos diferentes campos dos saberes chegam até o contexto escolar levando a própria instituição de ensino a uma crise de sentido. Neste momento de mudanças dos padrões, o gestor escolar deve apresentar atributos que favoreçam o desempenho de seu papel como líder de uma instituição de ensino público.

A gestão escolar e o desenvolvimento das práticas pedagógicas, no âmbito da escola, são determinantes para: a eficiência, eficácia e qualidade ou fracasso do processo ensino-aprendizagem. Por essa razão, este estudo é relevante do ponto de vista social por apresentar informações e discussões teóricas que o viabilizam e o legitimam.

As transformações sociais que ocorreram ao longo das últimas décadas causaram mudanças de paradigmas educacionais no ambiente escolar e demais esferas da educação. Assim, as ações da gestão na escola devem prescindir de uma rearticulação didática em favor de uma eficiência no fazer pedagógico e na melhoria das demais dimensões organizacionais da unidade escolar.

Dentro deste contexto, para compreender melhor as práticas da gestão de uma escola pública, faz-se necessário conhecer os processos e seus significados e o que fundamenta cada um destes, ao considerar a realidade social e da educação. Cabe à gestão escolar realizar o que lhe é proposto como função: incorporar conceitos democráticos, repensar práticas, estabelecer comunicação positiva e construir relações eficientes com todos os segmentos da escola.

É importante destacar que esta pesquisa se constituiu com o propósito de conhecer as práticas de gestão escolar e realizar um mapeamento destas. A análise dos dados apresentados oportunizou reconhecer que, diante da complexidade do trabalho desenvolvido por um gestor escolar, os desafios são constantes em conduzir uma equipe com o propósito de construir uma educação democrática e participativa de qualidade.

Na escola pesquisada, conforme os objetivos propostos, por meio das entrevistas realizadas (com a gestora e professores) e da aplicação do questionário aos professores, verificou-se que estes conhecem a realidade da escola, e suas respostas evidenciaram que esta unidade de ensino possui uma gestão com práticas democráticas orientadas para eficácia. Também foi possível constatar, após observar o desenvolvimento das tarefas pedagógicas da

gestora e dos professores e demais servidores da escola, que os diferentes segmentos realizam um trabalho coeso, em parcerias com as diferentes áreas do conhecimento, e a equipe manifesta interesse em colaborar com os projetos em curso.

Esta pesquisa buscou descobrir se as práticas da gestão escolar caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino; com base nos resultados obtidos e análises destes, foram encontradas evidências circunstanciais que as práticas desta gestão estão fundamentadas em princípios democráticos e buscam alcançar e manter excelentes índices de qualidade do ensino-aprendizagem. Outra comprovação diz respeito aos esforços individuais e coletivos dos alunos, equipe docente e gestão, que juntos produziram os bons resultados da escola pesquisada.

Outro aspecto observado, que importa destacar, está relacionado com a postura da gestora escolar; esta demonstrou conhecimento das suas atribuições e concebe a educação e seus processos correlatos de forma objetiva e coerente aos princípios democráticos e participativos. Também é de interesse da gestão incentivar os diferentes segmentos da escola a participar dos processos da gestão.

Compreende-se que uma gestão escolar bem organizada é componente fundamental para a efetividade da gestão democrática participativa. Ao analisar e observar a dinâmica da escola em diferentes ocasiões percebe-se que a comunidade escolar trabalha com unidade de propósitos e que as conquistas são coletivas e também que as decisões não são tomadas de forma unilateral e sim em conjunto.

Neste aspecto, o modelo de gestão e organização das práticas escolares que buscam integrar as atividades pedagógicas de forma democrática e participativa, cria condições para a inovação ao priorizar momentos de discussões e estudo para que, juntos, encontrem soluções em prol de ações orientadas para qualidade no ensino.

Após as discussões e análises dos resultados apresentados nesta pesquisa, considera-se que os objetivos foram alcançados. Acredita-se que este estudo contribui por apresentar as práticas da gestão de uma unidade escolar que conquista bons índices, nos âmbitos: nacional, estadual e municipal. Acredita-se que esta pesquisa possa estimular outras instituições escolares a repensar suas práticas de gestão, com a finalidade de desenvolver ações para melhorias na qualidade do ensino, ao buscar um padrão de excelência educacional que, conseqüentemente, se refletirá nos resultados e no desempenho das Escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apple, M. (1997). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez.

Barroso, J. (2000). *Autonomia das escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia*. In: Costa, J. A.; Mendes, A. N.; Ventura, A. (Org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. (pp. 165-184). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Benincá, E. (1995, junho/setembro). *As origens do planejamento participativo no Brasil*. Revista Educação - AEC, (nº. 26), p.14.

Bondioli, A. (2013). Construir compartilhando a qualidade: a contribuição das partes interessadas. In: Bondioli, A; Savio, D. (Org.). *Participação e Qualidade em Educação da infância: percursos de compartilhamento reflexivos em contextos educativos*. (pp. 25-49.). Curitiba: UFPR.

Bordenave, J. E.D. (1992). *O que é participação*. 7ª ed. São Paulo: Brasiliense.

Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação*. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense.

Brandão, C. R. (1986). Educação alternativa na sociedade autoritária. In: Paiva, V. (Org.). *Perspectivas e dilemas da educação popular*. (2ª ed. p. 183). Rio de Janeiro: Graal.

Brasil, (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.

Brasil, (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez.

Brasil, (2014). Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Edição extra, seção 1, p. 1.

- Bussmann, A. C. (2013). O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: Veiga, I. P. A. (Org.). *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*. (29ª ed, pp. 37-52). Campinas, SP: Papirus.
- Cohen, L. & Manion, L (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cury, C. R. J. (2002). *Legislação educacional brasileira*. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&
- Cury, C. (1997). O conselho nacional de educação e a gestão democrática. In: Oliveira, D. A. (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. (pp. 199-245). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Delors, J. (2003). *Educação: um tesouro a descobrir*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- Demo, P. (1996). *Participação é conquista: noções de política social participativa*. S Paulo: Cortez.
- Demo, P. (2001). *Participação é conquista*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- Dourado, L, F.; Oliveira, F, J, & Santos, A, C. (2007). *A qualidade da Educação: conceitos e Definições* - Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Estêvão, C. V. (2011). Direitos humanos e educação para uma outra democracia. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*, (v. 19, n. 70), Rio de Janeiro, pp. 9-20.
- Estêvão, C. V. (2013, janeiro/abril). A Qualidade da educação: suas implicações na política e na gestão pedagógica. *RBP AE – (v. 29, n. 1)*, pp. 15-26.

- Estêvão, C. V. (2018). *Repensar a escola como organização: A escola como lugar de vários mundos*. São Luiz: Laboro.
- Falkembach, E. M. F. (2013). Planejamento participativo: Uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: Veiga, I. P. A. (Org.). *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*. (29ª ed, pp. 131- 141). Campinas, SP: Papirus.
- Ferreira, N.S.C. (2006). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In. Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. A. da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. (pp. 295-315). São Paulo: Cortez.
- Freire, P. (2001). *Política e educação*. 5ª ed. São Paulo: Cortez.
- Furtado, J. (2014). *A gestão pedagógica: afinal o que é isso?* Disponível em www.juliofurtado.com.br. Acesso em 10 de Outubro de 2019.
- Gandin, D. (2000). *A prática do planejamento participativa*. 8ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Laville, C., & Dionne, J. (1990) *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Libâneo, J. C. (2002). *Organização e gestão da escola*. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 5ª ed. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 6ª ed. SP: Heccus.

Luck, H. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo: Cortez.

Luck, H. (2006). *A gestão participativa na escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Lück, H. (2013). *A gestão participativa na da escola pública*. 11ª ed. Petrópolis; RJ. Vozes.

Lück, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. 9ª ed. Petrópolis; RJ: Vozes.

Marcondes, D. (2010). A crise de paradigmas e o surgimento da modernidade. In: Brandão, Z. (Org.). *A crise dos paradigmas e a educação*. (11ª ed, pp. 17-31). São Paulo: Cortez.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Moretto, V. P. (2005). *Prova: um momento privilegiado de estudos, não um acerto de contas*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A.

Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: edição executiva* 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Neves, C.M.C, (2013). Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: Veiga, I. P. A. (Org.). *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*. (29ª ed, pp. 95-129). Campinas, SP: Papirus.

Palmas, (2006). Lei nº 1445, de 14 de agosto de 2006. *Dispõe sobre o plano de cargo e carreira e remuneração dos profissionais da educação básica do município de Palmas – PCCR*.

Paro, V. H. (2001). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª ed. São Paulo: Ática.

Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática.

PARO, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública* 4ª ed. São Paulo: Cortez

- Pazeto, A. E. (2000, fevereiro/junho). Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. *Em Aberto*, (v. 17, n. 72), pp. 163-166.
- Perrenoud, P. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed.
- Resende, L.M.G. (2013). Paradigma - relações de poder- projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: Veiga, I. P. A. (Org.). *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*. (29ª ed, pp. 53-94). Campinas, SP: Papirus.
- Silva. R. C. (1995). *Educação e qualidade*. Piracicaba, SP: Unimep.
- Sobral, F. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, Â. R. (2007). *Perfil da Gestão da Escola no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC – SP.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio del casos*. Madrid: Morato.
- Veiga, I. P. A. (1995). Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: In: Veiga, I. P. A. (Org.). *Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. (29ª ed, pp. 11-35). Campinas, SP: Papirus.
- Vasconcelos, C. E. (2017). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 5. ed. São Paulo: Método.
- Veiga, I. P. A. (1997). (Org.) *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*. Campinas, SP: Papirus.
- Veiga, I. P. A. (2013). (Org.) *Projeto Político-Pedagógico: Uma Construção Possível*. 29ª ed. Campinas, SP: Papirus.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A - Roteiro da Entrevista Dirigida a Gestora Escolar

Pesquisadora: Valderice Costa Sousa

Título da Pesquisa: Práticas de gestão escolar - Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas – TO.

As informações coletadas por meio desta entrevista têm como objetivo identificar as práticas desenvolvidas pela gestão escolar e descobrir se as mesmas contribuem para democracia e participação e se estão voltadas para eficiência, eficácia e qualidade do ensino na escola.

Identificação do Participante:

Nome: _____

1) Quais são as suas práticas de gestão escolar que contribuem para o desenvolvimento da democracia e participação?

2) Considerando peculiaridades da gestão democráticas e participativa, quais são as práticas de gestão escolar desenvolvidas que contribuem para o desempenho escolar dos discentes?

3) As práticas desta gestão escolar democrática e participativa contribuem para a eficiência dos docentes que ministram as diferentes disciplinas nas turmas testadas em avaliações externas? Como?

4) Enquanto gestora, utiliza meios que favorecem a participação dos diferentes segmentos na gestão escolar? Quais são os meios?

5) As práticas da sua gestão favorecem o posicionamento da escola no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino?

Explique a sua posição

6) Que práticas da gestão favorecem a aprendizagem e desempenho dos alunos, apontados nos bons resultados da escola no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da rede municipal de Educação Palmas –TO?

7) As ações desenvolvidas na escola têm a participação da comunidade? Como?

8) Como gestora, solicita, na tomada de decisão, a participação de outras pessoas? Normalmente de quem? Justifique sua resposta:

9) A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) como organização do trabalho da escola está fundamentado nos princípios democráticos participativos? Como ocorre esse processo:

10) Com base em suas práticas de gestão escolar, com que frequência você desenvolve as habilidades abaixo listadas? Considere os seguintes critérios para avaliar as frequências de suas ações.

1. Até 25% do tempo 2. De 26% a 50%
3. De 51% a 75% 4. De 76% a 100%

Nº	Mapeamento das Práticas de gestão escolar				
		1	2	3	4
1	Equipara as interconexões das diferentes áreas e atividades da escola e as ações compartilhadas entre os membros da escola.				
2	Desenvolve na escola um ambiente de consenso no que tange a aprendizagem, em prol dos objetivos da escola				
3	Estimula a participação de todos nos diferentes seguimentos da escola para desenvolver e executar e avaliar os projetos escolares.				
4	Constrói canais de comunicação positivo e eficiente entre todos os componentes do universo escolar.				
5	Estabelece ligações significativas nas ações pedagógica entre professores e funcionários, pais e alunos.				
6	Compartilha o processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar.				
7	Conduz a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola promovendo a participação dos docentes, discentes e usuária da escola.				
8	Articula, coordena e interage de forma democrática e participativa.				
9	Estabelece estratégias para intervir na área pedagógica e administrativa de forma democrática e participativa.				

Apêndice B – Questionário Aplicado aos Professores

Pesquisadora: Valderice Costa Sousa

Título da Pesquisa: Práticas de gestão escolar - Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas – TO.

As informações coletadas por meio deste questionário têm como objetivo identificar as práticas desenvolvidas pela gestão escolar e descobrir se as mesmas contribuem para democracia e participação e se estão voltadas para eficiência, eficácia e qualidade do ensino na escola.

Identificação do Participante:

Nome: _____

1. Caracterize o tipo de gestão que é adotada na escola? Justifique sua resposta.

2. As práticas da gestão desta escola, bem posicionada no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino?

Justifique sua resposta.

() Sim () Não ()

3. Quais são as práticas da gestão escolar que fazem com que uma escola municipal esteja posicionada entre os primeiros lugares no Ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica na cidade de Palmas- TO?

4. Se considera que as práticas da gestão da sua escola são democráticas e participativas, como elas contribuem para a eficiência e a qualidade dos docentes que ministram as diferentes disciplinas nas turmas testadas em avaliações externas?

5. A gestora escolar estimula a participação de todos da equipe na elaboração e execução dos projetos escolares? Justifique sua resposta.

() Sim () Não () Raramente () Nunca () Sempre

6. As práticas da gestão escolar são associadas a uma comunicação positiva e eficiente entre todos da equipe escolar? Justifique sua resposta.

() Sim () Não () Em parte () nunca () sempre

7. O Projeto Político Pedagógico (PPP) desta escola foi construído/elaborado sob a liderança da gestora escolar e contou com a participação efetiva de todos os participantes da escola? Justifique sua resposta.

() Sim () Não () Em parte () nunca () sempre

8. A prática do plantão pedagógico estabelecido na agenda da escola favorece a participação de todos da comunidade escolar? Justifique sua resposta.

() Sim () Não () Em parte () nunca () sempre

9. A gestora escolar compartilha os processos de decisão com todos os membros da comunidade escolar? Justifique sua resposta.

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ nunca ☐ sempre

Apêndice C – Roteiro da Entrevista Dirigido aos professores

Pesquisadora: Valderice Costa Sousa

Título da Pesquisa: Práticas de gestão escolar - Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas – TO.

As informações coletadas por meio desta entrevista têm como objetivo identificar as práticas desenvolvidas pela gestão escolar e descobrir se as mesmas contribuem para democracia e participação e se estão voltadas para eficiência, eficácia e qualidade do ensino na escola.

Identificação do Participante:

Nome: _____

1) As práticas de gestão escolar contribuem para o desenvolvimento da democracia e participação? Como ocorrem ou dê exemplos.

2) As práticas desenvolvidas por esta gestão escolar favorecem o posicionamento da escola no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e caracterizam-se por serem democráticas e participativas e orientadas para a eficiência, eficácia e qualidade do ensino?

Explique a sua posição

3) Aponte quais são as práticas da gestora que favorecem a aprendizagem e desempenho dos alunos, apontados nos bons resultados da escola no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da rede municipal de Educação Palmas –TO?

4) A gestora ao realizar as reuniões pedagógicas promove o estabelecimento de elos participativos significativos entre pais, professores, alunos e demais servidores da escola? Como ocorre esse processo?

5) A gestora promove a participação dos docentes em todos os processos de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)? Como ocorre esse processo? Está fundamentado nos princípios democráticos participativos?

6) A sua participação na vida da escola é solicitada e promovida pela gestão da escola ou é da sua iniciativa? Dê exemplos da sua participação na vida da escola.

Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título do Projeto: Práticas de Gestão Escolar - Mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas - TO.

Nome do pesquisador (a): Esp. Valderice Costa de Sousa.

Você está sendo convidado (a) para participar do projeto de pesquisa acima identificado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância, mas, se desistir, a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo para você.

2. IDENTIFICAÇÃO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Nome: Valderice Costa de Sousa

Telefone: (63) 981184669 ou (63) 984756766

E-mail: valdericecs@gmail.com

3. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Nome: _____ Data de Nasc: ____/____/____

RG: _____ CPF: _____ Telefone: _____

E-mail: _____

Eu, participante da pesquisa, abaixo assinado (a), após receber informações e esclarecimento sobre o projeto de pesquisa, acima identificado, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário (a) e estou ciente:

1. Da justificativa e dos objetivos para realização desta pesquisa: Este estudo é relevante devido às transformações que vêm ocorrendo no ambiente escolar e demais esfera educacional. As práticas do gestor escolar diante das mudanças de paradigmas educacionais, e devem prescindir de uma rearticulação didática em favor de uma melhor prática pedagógica, promovendo assim, uma melhor organização escolar.

Os objetivos da pesquisa: Conhecer quais práticas da gestão favorecem a aprendizagem e desempenho dos alunos, apontados nos bons resultados da escola no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da rede municipal de Educação Palmas – TO.

2. Do objetivo de minha participação: Relatar vivência no ambiente escolar e contribuir com as práticas de gestão desenvolvidas.

3. Do procedimento para coleta de dados: Serão realizadas visitas a instituição de ensino, para observar e acompanhar o desenvolvimento das práticas da gestão no decorrer de sua rotina escolar. A pesquisa será realizada através de entrevista com questionários semiestruturados. A coleta de dados se iniciará após a aprovação deste projeto no Comitê de Ética em Pesquisa. Os dados colhidos serão transferidos para o meio digital por meio do emprego de técnicas de digitalização. Serão tabulados todos os dados coletados na pesquisa através da entrevista. Os dados tabulados serão

analisados e contextualizados permitindo apresentar um diagnóstico das concepções dos entrevistados em relação às práticas da gestão no cotidiano escolar.

4. Da utilização, armazenamento e descarte das amostras: As informações coletadas serão armazenadas em computador próprio, após análise e interpretação os dados coletados serão descartados.

5. Dos desconfortos e dos riscos: A pesquisa apresenta desconfortos e riscos mínimos ao participante.

6. Dos benefícios: Os benefícios da pesquisa são direitos do participante com potenciais contribuições a partir dos resultados, possibilitando uma reflexão de suas práticas.

7. Da isenção e ressarcimento de despesas: A minha participação é isenta de despesas e não receberei ressarcimento porque não terei despesas.

8. Da liberdade de recusar, desistir ou retirar meu consentimento: Tenho a liberdade de recusar, desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A minha desistência não causará nenhum prejuízo no presente momento ou posterior.

9. Da garantia de sigilo e de privacidade: Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

10. Da garantia de esclarecimento e informações a qualquer tempo: Tenho a garantia de tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados finais desta pesquisa. Para tanto, poderei consultar o pesquisador responsável, Valderice Costa de Sousa. Em caso de dúvidas não esclarecidas de forma adequada pelo(s) pesquisador (es), de discordância com os procedimentos, ou de irregularidades de natureza ética, poderei ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Unitins – Palmas -TO. No endereço: Quadra 108 Sul, Alameda 11, Lote 03, Bloco B, Sala 01-F, Cx. Postal 173, CEP 77020-122, Palmas - TO. E-mail: cep@unitins.br Telefone: (63) 3218-2929.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

_____, (), _____ de _____ de _____.

Pesquisadora Responsável pelo Projeto

Participante da Pesquisa